PABLO ADÁN MICÓ Y ARTURO GONZÁLEZ LÓPEZ

EMPRENDER CON ÉXITO

10 CLAVES PARA GENERAR MODELOS DE NEGOCIO







Emprender con éxito

10 claves para generar modelos de negocio

Emprender con éxito

10 claves para generar modelos de negocio

Pablo Adán Micó

Arturo González López





Director Editorial:
Marcelo Grillo Giannetto
mgrillo@alfaomega.com.mx

Jefe de Edición:
Francisco Javier Rodríguez Cruz
jrodriguez@alfaomega.com.mx

Al cuidado de la Edición:
Luz Ángeles Lomelí Díaz
lalomeli@alfaomega.com.mx

Ilustrador:
Lucas J. Urich

Datos catalográficos

Adán Micó, Pablo y González López, Arturo.
Emprender con éxito. 10 claves para generar modelos de negocio.
Primera Edición

Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México
ISBN: 978-607-622-361-1

Formato: 17 x 23 cm Páginas: 236

Emprender con éxito. 10 claves para generar modelos de negocio.
Pablo Adán Micó y Arturo González López
ISBN: 978-84-941801-3-2 edición original publicada por Grupo Ramírez Cogollor, S.L. (Grupo RC), Madrid, España.

Primera edición: Alfaomega Grupo Editor, México, Abril 2015.

Pitágoras No. 1139, Col. Del Valle, 03100, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Registro No. 2317

Página Web: **http://www.alfaomega.com.mx**
E-mail: **atencionalcliente@alfaomega.com.mx**

ISBN: 978-607-622-361-1

Impreso en México. Printed in Mexico

Edición autorizada para venta en Mexico y en todo el Continente Americano

Empresas del grupo:

México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. - Pitágoras 1139, Col. Del Valle, México, D.F. C.P. 03100, Tel.: (52-55) 55 75 50 22 – Fax: (52-55) 5575 2420 / 2490. Sin costo: 01-800-020-4396
E-mail: atencionalcliente@alfaomega.com.mx
Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. – Calle 62 No. 20-46, Barrio San Luis, Bogotá, Colombia, Tel.: (57-1) 746 0102 / 210 0415, E-mail: cliente@alfaomega.com.co
Chile: Alfaomega Grupo Editor, S.A. – Av. Providencia 1443, Oficina 24, Santiago, Chile
Tel.: (56-2) 2235 4248 - Fax (56-2) 2235 5786, E-mail: agechile@alfaomega.cl
Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino, S.A. - Paraguay 1307 P.B. Of.11, C.P. 1057, Buenos Aires, Argentina, Tel/Fax.: (54-11) 4811 0887/ 7183, E-mail: ventas@alfaomegaeditor.com.ar

Acerca de los autores



Pablo Adán Micó

Es uno de los pioneros del desarrollo del marketing personal en España, junto a otros autores y consultores como Andrés Pérez, Guillem Recolons o Jordi Collell.

Diplomado en empresa, máster en marketing y dirección comercial, es además profesor de diversas universidades y escuelas de negocios.

Es autor de varios libros sobre marca personal, comunicación, empleo y emprendedores (entre ellos *Mejora y Gana, El Éxito está en Ti* y *Soy Un Crack*), y es también blogger de referencia en la materia, superando las 300,000 visitas en su blog personal.

Ha impartido decenas de ponencias, conferencias y talleres para diferentes escuelas de negocios, colectivos profesionales y empresas en España, México y Chile.

Es actualmente uno de los formadores de mayor prestigio en los círculos emprendedores en España, a través de programas de tutorización y seguimiento de proyectos de asesoría y formación.



Arturo González López

Doctor en Ciencias de la Información especializado en Comunicación Audiovisual y Publicidad por la Universidad Complutense de Madrid. Se ha desarrollado como docente e investigador en diversas instituciones de educación superior en México. En el 2007 se incorpora al Centro de Investigación para la Comunicación y a la Subdirección de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (UANL).

Autor de libros y artículos científicos de los que destacan: *La comunicación como herramienta para el desarrollo personal y profesional; Ideas limitantes y creatividad. Análisis del desarrollo del Branding Personal del regiomontano* (2014); *La comunicación: clave fundamental en el acceso al empleo; actitud, profesionalismo y branding personal* (2013); *Marketing desde la perspectiva cognitiva: reposicionamiento del egresado* (2013); *Advertising and the ideal of "minimum effort"* (2012); entre otros. Director y asesor de tesis en grado de maestría. Actualmente se encuentra desarrollando proyectos de investigación enfocados a la comunicación, imagen, *personal branding* e innovación social. Desde el 2009 cuenta con el Perfil Deseable PROMEP (Programa para el Mejoramiento del Profesorado) otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a nivel Federal y desde 2014 es reconocido como miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SIN) con el Nivel I.

Contenido

Presentación

Cualquier iniciativa que implique esfuerzo intelectual para plasmar negro sobre blanco, de manera combinada, análisis, experiencia y conocimiento, aderezado de sentido común, merece ser considerada y bienvenida.

Por tanto, y desde el principio, saludemos la iniciativa de este nuevo libro de Pablo Adán, el octavo que publica, y que ya con su contenido EMPRENDER CON MARCA PROPIA, nos da pistas y nos permite atisbar qué podemos hacer diferente, o al menos especial, con relación a otro tipo de publicaciones que abordan desde distintas ópticas y vertientes el emprendimiento.

Pablo nos aporta su enfoque personal, sólidamente fundamentado, sobre un tema tan absolutamente de actualidad como es la decisión de emprender, y lo hace comenzando con una declaración de principios, CON MARCA PROPIA, lo cual nos decanta hacia un aspecto esencial: la diferenciación, el toque personal, el atractivo o atrayente que me posicione frente a cientos, miles de iniciativas simultáneas en el espacio, incluido el virtual, y en el tiempo, que satisfaga a mis clientes y sea capaz de ilusionar y recargar el combustible que debe alimentar a todo emprendedor.

En estos momentos en que hablar de emprendimiento se ha convertido en una muletilla, un espacio recurrente, un lugar común en cualquier discurso o ponencia del ámbito político o económico, corremos el riesgo de convertir en una moda algo que debería ser una prioridad nacional y que de no abordarse con rigor y seriedad, pero también con crudeza y sin maquillar lo que implica, puede acabar siendo no la solución, sino un problema.

Comentando con Pablo no hace mucho tiempo sobre el origen de las iniciativas de emprender, son muchas las fuentes de las que bebe, y van desde la más desesperada necesidad, que la actual situación económica está agudizando y que se orienta inicialmente hacia el autoempleo (algunos lo han llamado emprendedurismo vocacional), pasando por la convicción desde edad temprana, la influencia de nuestra formación en sus distintas etapas y estadios, la evolución y experiencia adquirida en nuestro desarrollo profesional, hasta, cómo no, la genética o la tradición familiar.

Pues bien, cualquiera que sea el origen de esa iniciativa, además de las recomendaciones habituales y por otro lado necesarias de realizar un exhaustivo análisis interno y externo, y un realista, posibilista y prudente Plan de Empresa, lo

que Pablo nos transmite con este libro es que aun con este previo imprescindible tenemos un proyecto emprendedor con CUERPO, pero hay que ponerle ALMA, y ésta se alimenta de ilusión, esfuerzo, sacrificio, actitud positiva, afán de mejora, imaginación o capacidad de ensoñación e INTELIGENCIA PARA EMPRENDER CON ÉXITO..., y con MARCA PROPIA.

Por cierto, si algo no garantiza emprender es el éxito, ni cuando no se pone ni cuerpo ni alma ni cuando se dan ambos o alguno de los dos ingredientes, NO me gusta escuchar que estamos asistiendo a una burbuja emprendedora, aunque tal vez metemos en el mismo saco situaciones que no responden a un emprendedurismo vocacional-profesional, sino a un estado de necesidad en el que la angustia, la desesperación y el miedo, unidos a la improvisación y la falta de análisis, se convierten en obstáculos insalvables.

En cualquier caso, el optimismo, difícil de encontrar en estos momentos, debe ser también un impulsor de nuestras vidas y nuestras decisiones; nadie dijo que emprender sea fácil, pero tampoco que equivocarse sea fracasar; es una de las formas de aprendizaje más efectivas y loables, y si además sabemos cómo interpretarlo se convierte en una de las herramientas más poderosas para el éxito. En definitiva, a veces perder una batalla nos puede ayudar a ganar una guerra y alcanzar la paz, y desde luego uno de los esfuerzos que como sociedad debemos hacer es no estigmatizar el fracaso; más bien al contrario, debemos reconocer el intento y facilitar nuevas iniciativas.

En definitiva, estaremos de acuerdo en que dotar de alma nuestro Proyecto Emprendedor es más difícil y costoso que dotarlo de cuerpo. Ya sabemos que el papel lo aguanta todo, pero no es menos cierto que DEPENDE TOTALMENTE DE NOSOTROS, y en este territorio, complejo pero apasionante, es donde Pablo nos invita a movernos con “Emprender con marca propia”.

Gracias, Pablo por garantizarnos unas horas de interesante lectura y una muy buena oportunidad para reflexionar sobre qué significa emprender, qué debemos considerar para tomar decisiones que pueden cambiar nuestras vidas y las de nuestro entorno, y también cuáles son los errores tanto de planteamiento inicial como de desarrollo de un proyecto empresarial que puede llevar al traste ilusiones, esfuerzo, dinero y patrimonio.

Antonio Carmona Domingo
Departamento de Formación
Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

Prólogo

En el año 2006 decidí realizar un curso de búsqueda por Internet a través de D. Rotman, vía online desde Argentina. No existía Twitter y Facebook casi no se utilizaba.

En ese momento descubrí la potencia de la aplicación al marketing de la investigación por Internet sobre el comportamiento de los consumidores.

Al finalizar el curso compré una cámara fotográfica. Después de estar varios días mirando en distintas tiendas y preguntando todo a amigos fotógrafos ya tenía la decisión tomada. Pero justo el día de ir a comprarla decidí buscar por Internet si algún usuario navegante había comentado alguna experiencia con la cámara. Había bastantes opiniones, lo que en ese momento me asombró. Sin embargo, me llamaban la atención algunas de ellas: parecían estar escritas por personal de la misma compañía... el vocabulario elegido, las burdas comparativas con otros modelos... en Internet se estaba fraguando una gran batalla para el prestigio de la marcas.



A las pocas semanas realicé un proyecto empresarial: se llamaba Hormigas en la Red, y su objetivo era investigar la opinión que los usuarios tienen de las marcas; dónde se genera, quién la puede utilizar, posibilidades de manipulación y, en cualquier caso, crear en torno a estas conclusiones de la investigación una estrategia de comunicación para Internet.

Conseguí tres socios que creyeran en el proyecto. El siguiente paso fue crear un sencillo motor de búsqueda y análisis, los primeros clientes, una persona que se hiciera cargo del negocio y formarla, ya que en ese momento me encontraba dirigiendo una agencia de publicidad y no podía compatibilizar ambas funciones, tan lejanas entonces unas de otras. Con todo ello, intentar amortizar la pequeña inversión, de unos 10 000 euros, antes de un año.

Las cosas fueron despacio, pero al menos iban avanzando. Encontramos a la persona y la formamos durante tres meses, conseguimos clientes que creyeran en el proyecto y cinco de ellos firmaron un acuerdo. Pero en ese momento se juntaron tres problemas casi de forma simultánea: los socios comenzaron a perder la fe en el proyecto, la persona responsable del proyecto se dio de baja por estrés, los clientes comenzaron a reclamar sus estudios, a duras penas les llegaban y, un buen día, el proyecto se hizo inviable.

Ese proyecto, que en 2006 se llamaba Investigación por Internet, hoy se llama Reputación Digital, uno de los grandes negocios del momento para consultoras y una de las mejores herramientas como fuente de investigación para el posicionamiento y la estrategia de marketing. Estuvimos muy cerca de ser pioneros, de hacer historia.

Aprendí que la diferencia entre el éxito y el fracaso es mínima, y depende de muchos factores. Que la intuición es una buena guía para la detección de oportunidades y que la falta de un equipo comprometido es causa seguro de cierre.

Pero en este caso la principal fue la fe del equipo en el proyecto. Había un equipo, pero no era el equipo adecuado.

¿Por qué este libro y no otros?

Es posible que estés pensando en recurrir a un libro para ordenar un poco tus ideas acerca del mundo del emprendimiento. Si es así, tendrás muchas opciones para elegir; unas más centradas en el proceso creativo o de generación de la idea, otras más enfocadas al modelo de negocio o al Plan de Empresa.

Este libro está basado en una forma distinta de emprender, más actualizada y más completa, ya que parte de la idea de que el mundo ha cambiado. Las viejas normas ya no sirven, porque los viejos planteamientos han muerto.

El mundo del emprendedor ya no está reservado a grandes ideas ni a personalidades más libres o bohemias. Emprender es hoy, en muchos casos, una necesidad. La falta de empleo y las nuevas legislaciones en materia de emprendimiento han creado una corriente por la que se facilita la disminución del desempleo a través del empleo por cuenta propia.

Es posible que quieras montar una gran empresa, o tal vez algo de menor dimensión. Es muy posible que lo que pretendas sea intentar esta vía, o simplemente conocer a fondo el mundo del emprendimiento para ver si encajas en él.

En cualquier caso este es tu libro: porque habla de las nuevas condiciones del entorno, porque habla del autoempleo y el emprendimiento como necesaria y obligada salida laboral para muchos, y porque además contiene todas las novedades que en materia legal han sido impulsadas en los últimos meses.

Este es tu libro porque te lo dice un emprendedor, alguien que hace muchos años, de la misma manera que tú hoy, decidió emprender para crear su propio entorno laboral.

Alguien que tenía sueños y que, proyecto tras proyecto, conociendo en diversas fases momentos de éxito y también de fracaso, ha hecho del emprendimiento su modo de vida: pura aventura.

Introducción

La economía mexicana, la segunda mayor en América latina a pesar de perder impulso durante la segunda mitad de 2012 a la par de un menor dinamismo de los Estados Unidos de América y de una lenta ejecución del gasto público, ha venido acarreando déficit en el desarrollo económico.

La recesión financiera ha creado una nueva generación de emprendedores en el país, y según la firma Kelly Services, de acuerdo con su "Encuesta internacional de empleo", el 74% de los mexicanos considera que tiene las habilidades necesarias para iniciar su propio negocio.

Es por ello que a lo largo de los últimos 10 años la Organización de Estados Americanos (OEA), a través del Fondo de Jóvenes empresarios de las Américas (YABT, por sus siglas en inglés) ha apoyado y capacitado a más de tres mil jóvenes emprendedores mexicanos, de los cuales alrededor de 20% han creado empresas generadoras de empleo.

Sin embargo, en la actualidad esa creatividad y buena disposición de la mayoría de los mexicanos no se ve reflejada por temor a perder su poca "seguridad" económica y el derecho a vivienda y sector salud.

Mucho se habla de las reformas que el gobierno actual ha promovido; no obstante, para la mayoría de los mexicanos trabajadores de clase media, el futuro que se dibuja no es demasiado halagador, pero lo más perjudicial que podemos hacer es precisamente huir de la realidad. Conocerla y aceptarla es la única posibilidad que tenemos de salir adelante, de saber qué camino hemos de tomar y cómo hemos de recorrerlo.

Tal vez, tú, como muchos, tengas tus expectativas de futuro profesional puestas en obtener un empleo en una compañía, sea el rango que sea y tú puedes trazar el camino a tomar. Es posible, ¿por qué no?

La rueda del empleo

El mercado de trabajo es como una rueda que gira y gira, unas veces más rápido y otras más lento, pero sea el momento que sea, sigue girando.

El Senado de México aprobó por mayoría de votos una controvertida modificación a la Ley Federal del Trabajo que por primera vez en 95 años permite, oficialmente, empleos de unas cuantas horas y no por jornadas completas; autoriza contratos a prueba y según especialistas facilita el despido de trabajadores. Autoridades y grupos empresariales, en cambio, insisten en que ahora será posible crear miles de nuevos empleos.

Lo que queda claro es que en esta rueda salen y entran los empleados. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo que dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la tasa de desocupación fue un porcentaje inferior al que se presentó en el mismo mes de 2013, cuando se situó en 5.42 por ciento.

Esto significa que el mercado del trabajo no está del todo estancado: se amortizan puestos de trabajo, se jubilan personas, se crean puestos nuevos... hay vida laboral, poca y competida, pero todavía existen oportunidades.

Para entrar en ellas de la mejor manera posible hace falta, como ya publicamos hace tiempo en el libro *Mejora y Gana. Claves para encontrar trabajo,* tener actitud y actividades para encontrar un empleo: nuestro empleo.

La insuficiente creación de empleos formales en México ha provocado que el 56% de los profesionistas en el país trabaje de manera independiente o freelance. A noviembre de 2013 la creación de puestos fue 24.7% menor que en 2012, según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Además de ser una alternativa, el esquema de trabajo independiente es preferido por muchos mexicanos. Setenta de cada 100 profesionistas que optaron por esa modalidad dijeron estar satisfechos o muy satisfechos con él, según un estudio sobre comportamiento del freelance elaborado por Nubelo, plataforma de trabajo online para contratar a profesionistas independientes.

Deja atrás la mentalidad cautiva

La sensación de no tener las riendas de tu propia vida es ciertamente desalentadora. Depender de la voluntad de los demás para decidir si accedes o no a un puesto de trabajo, si eres merecedor de él, puede ser dañino para nuestra autoestima. No ser elegidos, ser rechazados una y otra vez, dejar de albergar esperanzas es desmotivador y puede llevarnos a una sensación depresiva donde la falta de sentimiento de utilidad social y laboral nos lleve a la autoexclusión: no sirvo, no valgo, me descarto.

Por ello el autoempleo es una vía para dejar de depender de las circunstancias externas; es una salida.

Pero hay que tener cuidado: no todos estamos preparados para ello. Cada uno de nosotros disponemos de ciertas cualidades y debemos ser cuanto antes conscientes de ellas. Tomar este camino como única posibilidad sin tener en cuenta

nuestro potencial puede constituir un nuevo fracaso, y a veces puede traer unas consecuencias económicas que más vale ponderar antes de empezar.

Así pues, el autoempleo es el gran proyecto emprendedor de nuestra vida. No hace falta ser inventor, ni ser un genio. Se trata de encontrar un trabajo que, por cuenta propia, me permita vivir de él.

Iremos viendo a lo largo de este libro los aspectos clave de la aventura de emprender todo lo necesario. Descubrirás el gran potencial que hay en ti y del que probablemente no tenías conocimiento. Iremos descifrando, una a una, las características de este gran proyecto personal, al tiempo que iremos midiendo, paso a paso, qué parte del camino podemos recorrer solos y en qué momento necesitaremos ayuda de los demás. Porque pedir ayuda es también una gran cualidad de un emprendedor.

Por ahora te estarás preguntando cuánto cuesta esto, pero llegado el momento daremos también respuestas: se puede emprender sin necesidad de dinero, o al menos con poco dinero. Si no lo tienes y lo necesitas veremos también a dónde acudir.

De momento, lo que tienes que tener claro es que vas a poner a prueba tu capacidad de salir de esta situación por ti mismo.

No hay sitio para todos

No, no creo que haya sitio para todos en los próximos años. Puede resultar demasiado fuerte o demasiado directo, pero créeme, probablemente en los próximos años esta afirmación sea una triste realidad.

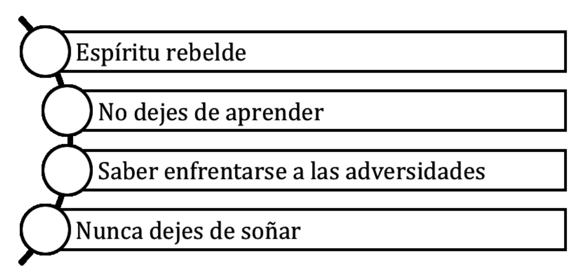
No podemos cargar sobre nuestras espaldas los problemas mundiales, de la crisis financiera, de los recortes en nuestro país y de las escasas expectativas de nuestro sector. Es demasiado para nosotros, y no podemos dar cabida a ese mundo tan complicado en nuestra limitada cabeza. Nuestro problema hoy se puede llamar propia supervivencia, y ese problema soy yo y mi entorno, y a ello debo dedicarle toda mi capacidad y esfuerzo. Tomar conciencia propia nos ayudará a reducir el escenario de los problemas y focalizar nuestro proyecto personal.

No hay sitio para todos, para que todos encontremos un trabajo, para que todos superemos los problemas económicos o anímicos. Pero sí lo hay, eso es seguro, para aquellos que, con esa mágica mezcla de valentía y capacidad, lleguen al mundo del trabajo y el éxito con preparación, retos por cumplir y metas a las que llegar.

Para emprender hacen falta muchas cosas

No creas que es fácil, y si te dicen lo contrario no te lo creas. Emprender es la decisión final, la conclusión a la que llegas después de una serie de circunstancias, como el entorno personal, mental y también económico que te hayas creado.

Atreverse a crear ese entorno, un entorno adecuado, propio y personal. Un entorno que ayude y sea favorable al desarrollo de tu idea: personas, cosas, ritmo de vida a tu compás, planificado para sacar lo mejor de ti. Entre otras cosas:



- Debes mantener ese espíritu rebelde, ese que hace que tu visión del mundo exija cambios, mejoras y progresos. Que necesita buscar respuestas porque se hace preguntas. El espíritu inconformista que hace del emprendedor una persona especial.
- No dejes nunca de aprender del mundo, del entorno, de los demás, del éxito y de los fracasos. Cuanto más sepas mejor, como una esponja que absorbe todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo tu plan. Ese instinto que asimila conocimientos y experiencias es también del inconformista.
- Saber enfrentarse a las adversidades, que las tendrás. Instinto de superación y lucha. Márcate el reto, dibújalo, escríbelo y si tienes claro que representa una gran posibilidad de ser tu futuro, desafíate y ve hacia él, con la paciencia del que sabe que llegará y con la urgencia de quien lo quiere alcanzar.
- Superar las trabas que, hoy por hoy, continúan existiendo para emprender y que muchas de ellas no serán explícitamente superadas con la entrada en vigor de la nueva ley, ya que afectan más a la parte cultural que a la normativa:
    - Castigo social al fracaso, en una sociedad demasiado acostumbrada a depender de los demás.
    - Falta de modelos creativos, como procesos naturales de gestión.
    - Formación escasa, en todos los ámbitos educativos.
    - Mentalidad y cultura aún lejos de lo que debería considerarse como normal.
    - Mala imagen del empresario, acrecentada en los tiempos de crisis.
- Y sobre todo, nunca dejes de soñar. El conquistador es y será un soñador, una persona que guía su instinto hacia su estrella polar, hacia su sueño.

La cultura de emprender

Tiene gracia, desde luego en el sentido más irónico, que las últimas medidas emprendidas por el gobierno para activar el empleo vayan enfocadas al autoempleo y a desarrollar y ayudar proyectos emprendedores, algo tan necesario para el sostenimiento de la macroeconomía.

La finalidad, aventuro a opinar, es doble; por un lado aligerar las listas del desempleo, y por otro reconstruir el tejido PyME y autónomo, tan castigado en estos últimos 5 años. Es un gran paso, digno de alabar.

Sin embargo, a nivel general, nadie nos ha enseñado qué significa ser emprendedor. La cultura mexicana, sobre todo en el centro y sur del país, no ha incluido nunca en toda su historia, en los niveles básicos de formación, el desarrollo de la mentalidad emprendedora.

En los últimos años, algunos institutos contratan talleres para emprendedores para alumnos de secundaria y bachillerato, algunos de los cuales he tenido la suerte de impartir.

Es fascinante comprobar cómo surge la creatividad de ellos, aún ajenos al mundo laboral y a sus problemas, y cómo toman conciencia de muchas cualidades que poseen y de las que antes no tenían conciencia.

Al igual que la expresividad está presente en todos los campos de la formación anglosajona, la cultura de emprender también lo está. En la mayoría de los estados del norte del país existe ese matiz convergente de la cultura del vecino país, con las tradiciones y visión latinoamericana, tan ajena a esta cultura clásica –y tan válida hoy en día por el desarrollo de las capacidades de expresión y comunicación-; es por ello que menciono antes que salvo las grandes metrópolis mexicanas, en su mayoría México es ajeno a la cultura del emprendimiento.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de todos sus subsistemas de educación media superior y con el apoyo de organismos de la sociedad civil, apoyará la labor de los jóvenes que cursan el bachillerato y se inicien en proyectos emprendedores productivos en el país; sin embargo, la semilla de la cultura del emprendimiento se debe sembrar desde edades más tempranas.

El gobierno mexicano es consciente de que hay que brindar las herramientas para mejorar las condiciones laborales y de bienestar de los jóvenes ante problemas como el desempleo, el subempleo y los precarios ingresos en el mercado laboral.

Actualmente se reconoce que el autónomo, emprendedor en sí mismo, representa un altísimo porcentaje del tejido económico en nuestro país que no ha tenido la más mínima presencia.

Esto implica reconocer que el autónomo, el emprendedor (más adelante veremos diferencias), es además un autodidacta en muchos casos, con escasas opciones de acceder a la formación gratuita del Estado, tan necesaria para llevar a cabo de forma correcta la gestión del negocio.

Que el proyecto no te supere

Debes medir la dimensión de tu idea o tu proyecto. Puede ser que te encuentres ante un reto relativamente sencillo: una consultoría especializada o una tienda pequeña, cuyos recursos necesarios sean pocos, tanto en el aspecto económico como en el humano y material.

Sin embargo, en los casos en que nuestro proyecto alcance mayores dimensiones, como una empresa de tecnología, una fábrica o un proyecto de alcance nacional, es posible que la dimensión del proyecto comience a pesar demasiado y nos veamos desbordados.

Paciencia y tiempo

En ambos casos es posible que la paciencia no sea una de las virtudes más destacadas en tu perfil como emprendedor, pero debes tomar conciencia de su necesidad. Mide los pasos con cautela, mantén el plazo para el cumplimiento de los objetivos bajo la norma de la prudencia. Y si no te sientes con fuerzas para ser lo suficientemente paciente, rodéate de personas que te ayuden a serlo.

El tiempo corre, pero no vuela. Siempre está ahí, es inelástico y constante. El pasado ya no vuelve, pero es agradecido si sabes convertirlo en un aliado.

Puede ser un gran amigo si has sabido medirlo correctamente, o un gran enemigo si esa falta de paciencia te hace correr.

La puerta del garaje

Después de muchísimos talleres para emprendedores de diversos perfiles de edad y formación, he aprendido a valorar la importancia de una imagen clave en este mundo, el auténtico icono de la idea, la constancia y el éxito: la imagen de la puerta cerrada de un garaje.



¿Qué ves?

Unos ven en ella una puerta cerrada, otros una puerta que se puede abrir, una oportunidad. Unos algo donde guardar cosas, otros un lugar del que salen cosas. También los hay que ven una casa propia y otros ajena.

Más o menos estas son las principales respuestas, y con ellas puedes llegar a adivinar el estado anímico de las personas y su mentalidad emprendedora.

Porque en definitiva, la puerta de un garaje representa la imagen y el estereotipo más recurrente del éxito y de los proyectos emprendedores: el mayor y más complejo sistema informático del mundo, Google, se fraguó en un garaje, al igual que Amazon, el mayor portal del mundo en la venta de música, libros y otros artículos. Por no hablar de Apple, donde Steve Jobs y ese del que nadie se acuerda de su nombre (Steve Wozniac) crearon su primer ordenador Apple.

Así que, a partir de ahora, tienes una puerta abierta.

Lo que nos trae la nueva ley

Aunque en el último capítulo tendremos un análisis detallado de la Red de Apoyo al Emprendedor, podemos adelantar algunas de las cuestiones más relevantes de este programa dentro de la Reforma Hacendaria y Social que el gobierno de México impulsó al inicio de 2014.

La Red de Apoyo al Emprendedor es una gran estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programas de apoyo para Emprendedores y MiPyMEs de las diferentes instancias de gobierno y del sector privado, que se materializan en la Red Mover a México a través de la cual los participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector.

Los objetivos de este programa coinciden con un gran impulso emprendedor en otros países latinoamericanos como Colombia, Perú y Chile y europeos como España, Austria, Reino Unido y Alemania principalmente.

En un esfuerzo por impulsar a los emprendedores y empresarios del país, el Instituto Nacional del Emprendedor se ha dado en sus primeros meses de existencia a la tarea de fortalecer y hacer crecer la infraestructura para articular, vincular y dirigir a quienes tienen proyectos de negocio con las convocatorias y programas que los pueden ayudar.

Hay muchas organizaciones impulsando a los emprendedores y MiPyMEs; el reto es que se articulen, hablen el mismo idioma y unan esfuerzos aislados para construir un ecosistema emprendedor propicio para la creatividad, innovación, competitividad, productividad y éxito.

Se tiene una cobertura nacional, a través de redes estatales y ubicación de puntos Mover a México en las principales instituciones orientadas al apoyo a emprendedores y MiPyMEs.

Para 2018 se estima que se contará con 2,000 puntos en toda la República y se habrán atendido 1,000,000 de emprendedores.

1

EL POTENCIAL DEL EMPRENDEDOR

Cuentan que un guerrero indio se encontró un huevo de águila al salir de caza, lo recogió del suelo y más tarde lo colocó en el nido de una gallina para que ésta lo incubara. Al poco tiempo el aguilucho se crió junto a los polluelos.

Más tarde, creyéndose ella misma que era una gallina, se pasó la vida actuando como éstas. Rascaba la tierra en busca de semillas e insectos con los cuales alimentarse. Cacareaba y cloqueaba. Al intentar volar batía las alas y agitaba escasamente su plumaje, pero apenas conseguía elevarse un metro sobre el suelo. Para ella era normal, ya que era tal y como volaban las demás gallinas.

Un día por la mañana se quedó observando un ave majestuosa que sobre ellos planeaba por el despejado cielo.

Volaba sin apenas esfuerzo batiendo elegantemente sus alas dejándose llevar por las corrientes de aire.

—¡Qué hermosa ave! —le dijo a la gallina que se hallaba a su lado—. ¿Qué es? ¿Cómo se llama?

—Es un águila, la reina de las aves —le contestó ésta—. Pero déjala y no te hagas ilusiones: nunca serás como ella. Eres una gallina.

El águila dejó, en efecto, de prestarle atención.

Vivió y murió creyendo que era una gallina.

Esta fábula anónima resume perfectamente lo que a veces pienso cuando hablo con personas que dudan entre acometer su proyecto personal y emprendedor o mantener esa mentalidad cómoda y cautiva.

Intenta ser un águila, intenta volar como ella. Tal vez seas un águila y, si no lo crees y lo intentas, pasarás toda tu vida creyendo que eres una gallina.

Ser emprendedor

Ser emprendedor es la primera de las cinco grandes cualidades de un directivo, así que si lo somos, nos tenemos que sentir seguros e importantes.

El mundo está cambiando, y es posible que aún no sepamos cuándo y dónde va a parar este proceso de catarsis social y laboral. Por ello las personas con mentalidad emprendedora están interpretando ese nuevo mundo, que vendrá a sustituir al que se está quedando estancado.

Los nuevos proyectos, los nuevos productos, las formas nuevas de entender al cliente, de dar nuevos servicios, son parte del diseño de ese nuevo escenario y seguramente tú estás ya pensando en él.

¿Tienes esta cualidad? Genial, adelante, ponte en marcha ya, pero antes busca un buen motivo que te mueva a la acción; es la motivación, aquellos pensamientos que suponen el motor de mi actividad.

Descubrir lo que realmente nos motiva es un recurso muy necesario para hacer de él un camino a ese sueño, a ese reto, a emprender esta aventura y a no desfallecer ante las adversidades que nos depare el camino.

Tanto si finalmente optas por el autoempleo como por desarrollar el proyecto con equipo, en forma de sociedad, o si te decides a trabajar por cuenta ajena, la cualidad y la mentalidad emprendedora es un gran valor, un valor en alza apreciado por el entorno en general y también por las empresas que puedan contar contigo.

1.1 EN BUSCA DEL GEN EMPRENDEDOR

Podemos definir la conciencia como la facultad para elaborar juicios con relación a sí mismo. A través de ella debemos iniciar un proceso de análisis de autoconocimiento profundo, que mida realmente nuestras cualidades, que valore el riesgo que vamos a asumir, que interprete las necesidades de mejorar y que, en cierto modo, evalúe en primera instancia las probabilidades de éxito o de fracaso.

Emprender significa poner en marcha, asumiendo el riesgo, un proyecto personal o grupal, por lo que comprobar si somos las personas adecuadas y estamos capacitadas como tales para emprender se antoja un primer paso irrenunciable y trascendente.

Es posible que nos asalten las dudas acerca de nuestra capacidad, nuestra personalidad, nuestra necesidad real, nuestras expectativas. La recomendación es clara; sin este punto de partida despejado, más vale no comenzar la andadura. Precisamente por evidente es demasiado arriesgado emprender sin tener la conciencia clara.



Preguntas que, a priori, podrían resultarnos demasiado evidentes para ser contestadas. Pero, ¿lo has intentado? No es fácil dar una buena respuesta, coherente y certera. Ponte a prueba y lo comprobarás.

Mi realidad, mi visión del mundo

Es posible que vivamos en una realidad que llamamos subjetiva, aquella que es cercana a nuestro mundo pero alejada del resto de él. Una realidad limitada que nos impide además salir de ella y nos atrapa hasta hacernos ver un mundo irreal, amenazante y poco esperanzador.

Ahí entonces se instalan las creencias limitantes, aquellas que me incapacitan para llevar a cabo determinados avances y tomar decisiones de forma objetiva. Identificarlas y superarlas forma parte de nuestro proceso de autoconciencia.

Me gusta recurrir al ejemplo, muy expresivo, de comenzar un viaje con una mochila. Pregúntate: ¿qué llevo en mi mochila para empezar el camino? ¿Miedos, problemas, dudas, cargas? Y aparte de esos miedos o limitaciones, ¿qué más llevo? ¿Fe, paciencia, confianza, independencia, retos?

En función de cómo esté compensada mi mochila pesará más o menos, y puede convertirse en una carga difícil de transportar, o por el contrario, en una reserva de energía y de recursos para llegar a la meta.

Análisis de mis cualidades personales, saber a qué me enfrento

Superada esta fase entramos en el autoconocimiento, entendido como la facultad de aprender, comprender y razonar. Para aumentar nuestro conocimiento personal podemos recurrir al FODA como herramienta analítica, de forma que podemos medir tres aspectos fundamentales para valorar capacidad y aptitudes, y para iniciar y acometer el proyecto. El FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre las acciones a tomar con respecto al futuro. Nos ayudará a tomar las decisiones más acertadas al disponer de la información clave:

1. Puntos fuertes y débiles: aquellos aspectos, personales y profesionales, que suponen una limitación o un valor importante a la hora de emprender a nivel personal un determinado proyecto.
2. Áreas de mejora, que son aquellas debilidades que podemos superar, como las de tipo formativo, de comunicación, de recursos, etc., frente a aquellas que son de carácter innato (como por ejemplo limitaciones físicas) y que no podemos hacerles frente.
3. Amenazas y oportunidades. Aquello a lo que me enfrento, lo que está ahí afuera, lo que me afecta y me puede perjudicar o me puede beneficiar como persona y como profesional.

Tras haber obtenido las conclusiones de mi análisis de cualidades personales, puedo empezar a hacerme una idea de mi potencialidad como emprendedor. ¿Sigo adelante?

Sé sincero contigo mismo. Si no estás preparado, piénsatelo. Si tras reflexionar sobre ello decides abandonar, posiblemente será una decisión acertada. Si por el contrario continúas en tu empeño, pon fecha a la mejora y superación de tus debilidades, y traza el rumbo hacia las oportunidades que, como persona, te ofrece el mercado, y esquiva las amenazas que puedan limitar tu éxito.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
•Energía •Pasión por mi trabajo •Una gran idea	•Falta de recursos •No tengo equipo •Me falta formación •Soy muy mayor	•Crisis general •Presión de mi banco	•Mis hijos se independizan •Puedo heredar

De las debilidades surge la denominada Área de Mejora, que engloba todas aquellas debilidades que tienen posibilidad de corrección (como por ejemplo la formación) frente a las que no la tienen (la edad, las cargas familiares, la minusvalía).

1.2 LO QUE HAY QUE TENER

Antes de introducirnos en el proceso de creación de un proyecto empresarial, vamos a señalar algunas cuestiones del proceso de emprendimiento.

La planificación o el conocimiento, entre otros, son factores de éxito, pero detrás de cada empresa, de cada proyecto, de cada iniciativa, hay personas. El equilibrio de éstas con todos los ingredientes necesarios para emprender (características personales, conocimiento, capacidad de acción, planificación, etc.) nos dará la clave para mantener una iniciativa con un rumbo claro y firme.

Según datos publicados en un reciente estudio de Adecco, un 69% de los entrevistados emprendería alguna vez, pero sólo un 20% de ellos piensa que tendría éxito. ¿Es esa una buena forma de empezar?

Como emprendedor deberás mantener una actitud positiva para superar las adversidades y llevar a buen puerto tu idea. Sin esta forma de actuar lo tendrás muy complicado. La actitud positiva, con todos sus ingredientes, será la energía que portarás en tu mochila y que, durante el trayecto, alimentará tu espíritu de superación.

Una actitud abierta, integradora, dispuesta, como decíamos antes, a aprender, escuchar y observar. Abierta y receptiva a otras formas de pensar, de ver la realidad, a otras culturas y opiniones. También optimista, proactiva y perseverante.

Soledad y sentimentalismo

A menudo se habla de la soledad del empresario. Cuando las cosas no van según lo previsto verás cómo alguien abandona el barco mientras tú te mantienes solo y percibes cierto abandono.

Cuando las cosas funcionan la soledad tampoco es buena señal. Es posible que tu estilo, tu forma de llevarlo y de trabajar con los demás te esté aislando.

Por otro lado, deberás saber desligar tu amor al proyecto por la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos iniciales. Si el proyecto no es viable o no es rentable, el amor debe formar parte del recuerdo. He vivido algún caso en este sentido y, créeme, hay señales inequívocas de que estás cometiendo un error.

El buen emprendedor debe contar con una serie de características que lo definen y lo diferencian, y para comenzar a profundizar sobre ellas podemos dividirlas en tres áreas. Algunas ya las he ido mencionando, y son necesarias para decidirnos a comenzar el camino:



1.2.1 Cualidades personales

Son aquellas que se ciñen al área interna de las personas.

1. **Pasión, acción e iniciativa.** Hay personas que transmiten pasión por lo que hacen, por lo que dicen, por su trabajo o por iniciar nuevos proyectos. Esa pasión hace que las ideas tomen una dimensión grande, muy grande, capaz de trasladar sueños e ideas hasta la propia realidad. El emprendedor es una persona de acción, de ponerse en marcha y no dejar que el tiempo olvide las ideas. De adelantarse a los acontecimientos, de llevar la iniciativa, de avanzar.
2. **Tolerancia al riesgo.** Saber convivir con él, valorarlo y afrontarlo. Medir las consecuencias de un posible error de cálculo.
3. **Confianza en uno mismo.** ¿Quién será capaz de asumir ese riesgo sin la seguridad del éxito? Ahí está la confianza del emprendedor, en la seguridad de encontrar baches en el camino, y de superarlos. El riesgo es algo añadido necesariamente a los nuevos proyectos. La mentalidad emprendedora se siente cómoda con el riesgo. Se asume y, en cierto modo, se juega con él.
4. **Aprender de los errores.** Los emprendedores aprenden de los errores que cometen. Ellos saben que es precisamente de los errores donde más se aprende y, por tanto, no tienen miedo a cometerlos, y cuando los cometen, antes que lamentarse por ellos, los valoran.
5. **Creatividad.** Los emprendedores son poseedores de una gran creatividad. Ellos no sólo son creativos para innovar en productos útiles para las personas, sino también para emprender negocios con poco dinero o, en todo caso, para buscar fuentes en donde conseguirlo. Son innovadores. Están buscando algo nuevo, diferente, u otra forma de hacer las cosas.
6. **Adaptación a los cambios.** Los emprendedores exitosos se adaptan a los cambios. Ellos están siempre atentos a lo que sucede en el mercado y, en cuanto detectan o prevén un cambio que podría significar una amenaza o una oportunidad, tienen la suficiente flexibilidad como para aprovecharlo o hacerle frente. Son también generadores de cambio. Por medio de su innovación generan cambio en el ámbito económico y social.

1.2.2 Cualidades sociales

Son las que precisamos para relacionarnos con los demás. Somos seres sociales, necesitamos de la interacción con las demás personas, y si vas a decidirte por llevar a cabo un proyecto o negocio, no tienes otra salida que precisar de ellas. Algunas puedes tenerlas ya, innatas o aprendidas. Otras deberían pasar, si careces de ellas,

al área de mejora, donde arrastramos las cualidades que no poseas y debas desarrollar:

1. **Liderazgo.** Los emprendedores son poseedores de un gran liderazgo. Ellos tienen la habilidad para identificar y convocar a las personas indicadas, para inspirarlas y hacer que lo sigan con entusiasmo, para dirigirlas y motivarlas hacia el cumplimiento de los objetivos. Son capaces de encontrar apoyos entre quienes les rodean.
2. **Capacidad de información.** Se informan y acuden a expertos. Se interesan por conocer todos los aspectos que rodean a la aventura empresarial, porque una cosa es contratar expertos externos para gestionar determinadas áreas del lanzamiento y otra desconocer los conceptos generales de dichas áreas.
3. **Motivadores.** Tratan de entusiasmar a otros antes y durante el proyecto. Y lo son además consigo mismos. Saben lo que quieren, y día a día mantienen fresco y en la memoria el reto a cumplir y el destino al cual llegar.
4. **Comunicadores.** Saben trasladar el mensaje adecuado, en el momento adecuado. Son convincentes y persuasivos. Escuchan y observan, como parte de la actividad de la comunicación, porque esta actitud mantiene la mente abierta a nuevas necesidades, propuestas e ideas.
5. **Facilidad para el trabajo en equipo.** Porque en equipo se trabaja mejor, porque no siempre podrás con todo, y porque necesitas de ayuda cuando no llegues, de motivación cuando decaigas, y de otra visión de los problemas.
6. **Capacidad de organización y dirección.** Porque todos los integrantes de un proyecto, adopten el rol que adopten, deben tener desarrolladas las cualidades de dirección, basadas en la planificación y el conocimiento, y destinadas a mantener la cohesión del equipo y la firmeza del proyecto.

Además, hay otras muchas cualidades que seguro que definen un perfil adecuado para una persona emprendedora, como la seriedad, la responsabilidad, la constancia, la memoria, la capacidad de análisis y algunas otras más.

1.2.3 Conocimientos profesionales

El perfil profesional del emprendedor debe estar preparado para el soporte profesional al proyecto.

1. **Visión de negocios.** Otra cualidad que se suele encontrar en los emprendedores exitosos es la visión para los negocios. Ellos tienen la habilidad para detectar oportunidades de negocios que otros no pueden ver, y la capacidad para diferenciar las verdaderas oportunidades de las simples posibilidades de negocios.

2. **Conocimiento profesional** de la actividad a desarrollar y de la función específica que el proyecto va a necesitar de mí. Seguro que, entre otros, vamos a necesitar conocimientos de estos temas:
   a) Administración de empresas.
   b) Marketing y ventas.
   c) Idiomas.
   d) Aspectos jurídicos y financieros.
   e) Internacionalización.
   f) Tecnología y redes sociales.
3. **Conocimiento del sector** en el que se piensa competir, ya que las aventuras en zonas desconocidas nos van a presentar diversos problemas inesperados, y evidentemente mayores desventajas para competir contra aquellos que ya se encuentran en el sector al que me dirija.
4. **Experiencia laboral** previa, que podrá aportarnos una rápida adaptación.
5. **Contactos**, capacidad relacional, necesaria para poder iniciarnos con una cobertura en forma de ayuda y de relaciones que faciliten los primeros pasos y ayuden a garantizar la viabilidad inicial y la estabilidad en el lanzamiento.
6. **Fuentes de información** necesarias para el control de los cambios del mercado, la dinámica de liderazgo en el sector, las decisiones políticas o económicas que puedan afectar a nuestras determinaciones.

Como has podido comprobar, es más que complicado disponer de todas o la mayoría de las 18 cualidades que hemos destacado; sin embargo (como podrás contrastar en el test que más adelante tienes preparado), debes mantener un cierto equilibrio entre las cualidades de estas tres grandes áreas de actividades (personales, sociales y profesionales).

Y debes plantearte, siempre, continuar con tu desarrollo personal y profesional en los términos analizados para buscar tu propia excelencia.

1.3 EMPRENDER EN UN EQUIPO EMPRENDEDOR

En cualquier caso es lo mismo. Puedes tener vocación y, sin embargo, ser consciente de tus limitaciones. En ese caso puedes ayudar al lanzamiento de un proyecto, ocupando el lugar donde mejor sepas desarrollar tus habilidades y conocimientos.

Si no tenemos los conocimientos o experiencia adecuados, podemos optar por:

a) Formación y preparación en aquellas materias carenciales de habilidades.

b) Búsqueda de socios que completen nuestros conocimientos.

El emprendedor no siempre es el que tiene la idea, la pone en marcha y dirige la empresa. Hay muchas fórmulas para ser emprendedor o formar parte de un proyecto emprendedor, como:



1.4 TIPOS DE EMPRENDEDOR

Alejandro Suárez, en su libro *Ha llegado la hora de montar tu empresa*, nos detalla una interesante lista de tipos de emprendedores:

- **Emprendedor estudiante.** Combinar los estudios con el desarrollo de un proyecto es una buena señal. Es posible que aprendas mucho, pero cuidado con lo que arriesgas. Puede ser demasiado pronto.
- **Emprendedor jubilado (o prejubilado)**. Cada día aumenta la población pre o jubilada. Eso significa que este perfil va a estar en alza. Personas activas que quieren completar su sueño y que, seguramente, disponen de recursos.
- **Profesional de éxito.** Es un perfil complejo y heterogéneo. A veces abandonan su trabajo y otras lo combinan para él o para algún familiar. Es difícil estar en los dos campos.
- **Emprendedor por necesidad.** Una gran mayoría, que seguro va a crecer notablemente en los próximos años. Deben ser muy autocríticos y valorar su

verdadera capacidad. Asumen un gran riesgo si se dejan llevar sólo por la necesidad.

- **Inversor-emprendedor.** Un perfil también en aumento y un poco peculiar. Asumen el papel de un *business angel* solitario.
- **Emprendedor en serie.** Emprenden y emprenden. Van superando los negocios una vez establecidos porque su verdadera pasión está en la creación y no en la administración en sí misma.
- **Emprendedor soñador.** Rebeldes, idealistas, aventureros. Emprendedores por vocación de independencia. Pueden sacar un buen rendimiento por su gran dedicación y pasión en su trabajo, pero suelen ser solitarios.

1.5 TEST DEL EMPRENDEDOR

Este test pretende que recibas una orientación acerca de tus características emprendedoras según los aspectos vistos hasta el momento.

Para realizarlo, deberás puntuar de “0” a “5” grados cada una de las 25 cuestiones que siguen a continuación. La puntuación “5” significa que la frase describe muy exactamente tu personalidad y la “0” quiere decir que no se corresponde con tus características, cualidades o habilidades.

Sé sincero, para que los resultados se correspondan a la realidad de tu personalidad y puedas obtener conclusiones válidas para tomar decisiones o completar ciertas lagunas.

5, 4, 3, 2, 1, 0...

1. Transmito pasión por lo que hago y disfruto iniciando nuevos proyectos.
2. Soy persona de acción, no dejo que el tiempo olvide mis ideas.
3. Me adelanto a los acontecimientos, suelo llevar la iniciativa.
4. Tengo tolerancia al riesgo; lo comprendo y lo asumo.
5. Mantengo gran confianza en mí mismo y en mis posibilidades.
6. Aprendo de los errores y no dejo que supongan para mí una carga.
7. Poseo una buena dosis de creatividad. Pienso en crear cosas, cambiarlas, mejorarlas.
8. Soy innovador. Busco cosas nuevas, y nuevas formas de hacer las cosas.
9. Me adapto bien a los cambios, los asumo e interpreto rápidamente.
10. Tengo capacidad de relacionarme con los demás y disfruto con ello.
11. Poseo cualidades de liderazgo.
12. Tengo capacidad para encontrar apoyos en los que me rodean.
13. Me informo, estudio, leo y aprendo de los demás.
14. Recurro a profesionales cuando lo necesito.
15. Soy buen motivador. Me entusiasmo y descubro lo que le motiva a cada uno de mi equipo.
16. Me considero convincente y persuasivo: consigo convencer a los demás.
17. Trabajo en equipo, disfruto con ello. Escucho y respeto las opiniones de los demás.
18. Tengo capacidad de organización y de dirección para la empresa y para las personas.
19. Soy serio en mi trabajo, responsable y constante.
20. Tengo cierta visión para detectar oportunidades.
21. Tengo conocimiento profesional de la actividad que voy a emprender.
22. Poseo conocimiento del sector en el que voy a competir.
23. Dispongo de experiencia laboral previa que podrá aportarme una rápida adaptación a la nueva situación.
24. Tengo una buena red de contactos que me puede ayudar.
25. Tengo conocimientos generales de administración de empresa, marketing y contabilidad.

Suma el número de respuestas dadas a cada grado.

Obtención de puntos:

a. Número de respuestas dadas al grado X 5 =_____ puntos
b. Número de respuestas dadas al grado X 4 =_____ puntos
c. Número de respuestas dadas al grado X 3 =_____ puntos
d. Número de respuestas dadas al grado X 2 =_____ puntos
e. Número de respuestas dadas al grado X 1 =_____ puntos

Total:

Para obtener la puntuación total suma los puntos obtenidos en cada grado (a+b+c+d+e) de puntuación total del test.

Interpretación de los resultados:

100 – 125. Tienes cierto potencial. Te puedes considerar una persona con iniciativa, conocimientos y disciplina para ser un emprendedor de éxito. Si te decides por el autoempleo, las características de personalidad, igualmente, te darán resultados satisfactorios.

85 – 100. Tienes en general algunas buenas aptitudes para triunfar como emprendedor, pero no te precipites. Deberías completar y desarrollar algunas áreas que habrás detectado en el test.

70 – 85. Dispones de algunas cualidades, pero tal vez no sean suficientes para comenzar un proyecto. Tómate tiempo para desarrollarte y formarte en las áreas que más negativas te han resultado.

50 – 70. Necesitas más conocimientos, actitud y confianza para poder llevar a cabo un proyecto emprendedor. Tómate los resultados como un reto a superar. Si te has propuesto emprender aún te queda mucho por hacer y aprender en conocimientos y en actitud.

0 – 50. Será mejor que te plantees una búsqueda de trabajo por cuenta ajena pero de forma activa. Emprender no está hecho para todos. No te preocupes que aquí no se acaba el mundo.

Como hemos indicado en páginas anteriores, más allá de la puntuación global, que desde luego es indicativa, debes valorar si tus resultados están equilibrados. Hay un hecho evidente: *La actitud hay que tenerla, lo demás se puede aprender.*

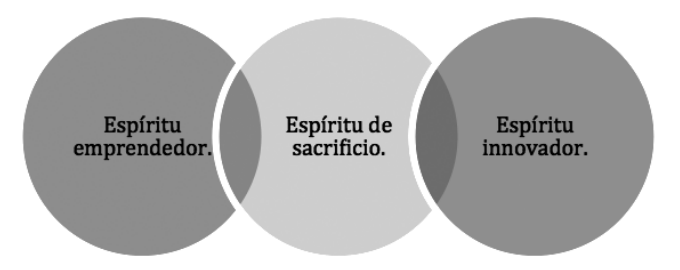

NO HAY SITIO PARA TODOS
NO HAY SITIO PARA TODOS
NADIE ME HA ENSEÑADO A SER EMPRENDEDOR PERO DEBO DESCUBRIR SI TENGO CUALIDADES.
¿EN QUÉ ERES BUENO? ¿QUÉ TE GUSTA? ¿QUÉ PUEDE HACER QUE GANES DINERO? PASIÓN, ACCIÓN, INICIATIVA, MOTIVACIÓN, CREATIVIDAD, CONTACTOS...
UFFF.

2

EMPRENDER CON MARCA PROPIA

2.1 CUESTIÓN DE ESPÍRITU

Creo que habrá pocas oportunidades, pero hay todo un mundo por conquistar. Esto significa que a los profesionales que van a tomar las riendas, espero que a salvar este mundo que hoy conocemos, debemos pedirles fundamentalmente tres cosas:



O sea, tres veces espíritu. Si nos atenemos a la concepción moderna del espíritu: "El espíritu no es una sustancia, sino el modo de ser propio del ser humano, cuya esencia es la libertad". Es la expresión más alta de la vida, sustentada a su vez por el resto del universo.

Espíritu es, pues, ser y actuar. Tener capacidad de actuar y voluntad de hacerlo ya es mucho tener.

—¿Crees que lo tiene la mayoría?

—No.

—¿Crees que muchos que lo tienen saben transmitir que lo tienen?

—No.

—¿Y crees que muchos que lo tienen y que lo transmiten resultan creíbles?

—Lamentablemente no.

El espíritu es algo inherente a la persona, y cada uno con la suya. Y ser y tener es uno de los principios de la marca personal. ¿Lo ves ahora más claro?

Tres ingredientes para triunfar, tres formas del espíritu que toman forma visible y activa en nuestra marca personal.

Emprendedores con marca, emprendedores de éxito

Emprender... Un sueño, un deseo, una ilusión... o la única salida. En todo caso, emprender es un proceso que en algún momento de tu vida debes activar y poner en marcha.

Se dice que para emprender un proyecto no hay soluciones estandarizadas. Cada proyecto es diferente y especial. La propia idea, el ámbito de aplicación y las personas que lo van a llevar a cabo son irrepetibles. Y sobre todo tú.

¿Tienes cualidades como emprendedor? Adelante, ponte en marcha cuanto antes. Pero antes de ponerte a andar, piensa, analiza y escribe. Y hazlo desde una perspectiva sinceramente crítica. La realidad suele estar algo lejos de lo ideal, así que nada de contar con compromisos externos, ayudas altruistas. Dicen que desconfíes de todo aquel que te ofrezca su ayuda sin pedir nada a cambio. Suena algo dramático, pero eso es lo que dicen.

Hay que dejar claro que emprender no sólo es inventar, o tener una idea, o ser autónomo e iniciar un proyecto. Emprender es poner en marcha un nuevo proyecto, aplicando la visión creativa, buscando provocar un cambio en las formas habituales, innovando productos, modos, servicios, procesos. Puedes emprender una idea, un empleo, un negocio independiente o un proyecto para tu empresa.

Ingenio, trabajo, esfuerzo y talento

Estos deben ser los nuevos compañeros de viaje de tu día a día en el proyecto. Y no creas que nacemos con todos ellos en grado de sobresaliente. Pero tampoco creas que si no los tienes no puedes emprender.

Si tienes iniciativa, y eres conocedor de tus virtudes y tus defectos, de tus fortalezas y debilidades, ya tienes mucho camino andado.

Después deberás visualizar tu proyecto estableciendo metas reales y retadoras para elaborar la estrategia más adecuada, tras conocer el entorno que te rodea. Y asesórate, no tienes por qué ser un experto en todo. Quizás una de las claves del

éxito sea detectar las oportunidades. Oportunidad es negocio, y si haces bien las cosas, es éxito.

Y así, plan tras plan (negocio, marketing financiero, recursos humanos...) hasta llegar al resumen ejecutivo.

No seas emprendedor Gollum, y comparte tu idea, busca el equipo adecuado, lidera el proyecto, enseña y aprende, motiva y convence. Adelante.

Y sobre todo tú

Pero creo que nos dejamos algo importante. Hay cualidades volcadas sobre el proyecto y ya mencionadas; sin embargo, como he mencionado más arriba "... y sobre todo tú...".

Plan de negocio, plan de marketing, plan financiero... ¿y dónde está tu plan personal? No puedes vincular tu persona al éxito o al fracaso del proyecto, porque por encima de tu trabajo y de tu negocio estás tú. Irreductible, incuestionable, inquebrantable, tú.

Te puedo citar múltiples cualidades necesarias hacia el yo que están muy por encima del proyecto a emprender.

- Autoconocimiento.
- Claridad de objetivos personales.
- Capacidad de relación.
- Posicionamiento profesional.
- Contactos y prestigio.

Los profesionales con marca, con estilo propio, con valores sólidos y visibles, transmiten y vuelcan sobre sus proyectos un valor añadido especial. Ese valor añadido toma forma de pasión.

Creo que no puedes dejar pasar esto de largo. Y sé que para dotar de valor a tu proyecto emprendedor debes dotarte antes tú de valor. La suma de estos valores se multiplica exponencialmente. Y su resultado se llama éxito.

2.2 ¿QUÉ ES UNA MARCA PERSONAL EMPRENDEDORA?

A menudo nos encontramos con el concepto de *personal branding*, o de marca personal, como una estrategia de acción, un instrumento para el posicionamiento y el éxito.

Pero, ¿qué es una marca personal? Una marca personal es lo que te hace diferente a los demás, lo que te ayuda a trazar un camino, lo que te posiciona como persona y como profesional.

Una marca personal es la suma de tus habilidades, conocimientos, valores y expectativas. Tus **habilidades** las tienes definidas en tu análisis personal; debes conocerlas, ser consciente de cuáles de ellas pueden ayudarte a ser un referente y saber ponerlas en valor ante los demás, mientras que tus **conocimientos** hacen referencia a tu valor profesional.

Los **valores** son las convicciones de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Los valores involucran nuestros sentimientos y emociones, por lo que valores, actitudes y conducta están relacionados. Son, por ejemplo, dignidad, honestidad, integridad, respeto, solidaridad, amistad, participación, compromiso, etc. Nunca debes renunciar a ellos; al contrario, debes potenciarlos en tu marca propia porque ellos harán de ti una persona coherente y consecuente, y por tanto, capacitada para generar confianza en los demás.

Y por último, las **expectativas**. Haz partícipes a las personas de tu entorno qué pretendes conseguir, a dónde quieres llegar. Si lo saben y los convences de ello, podrán ayudarte a conseguirlo.

Coherencia y diferencia

Son dos claves necesarias para los emprendedores con marca propia. La coherencia personal es la coincidencia de pensamientos y acciones, aquello que conformará sobre ti, ante el escaparate social, un todo que inspirará confianza. Precisamente esta generación de confianza es uno de los clarísimos fines de tu marca personal.

Y en un mundo con tantas personas para tan pocas oportunidades nos tenemos que preguntar: ¿Por qué yo y no los demás? ¿Qué tengo que me haga especial o diferente para que confíen en mis servicios, inviertan en mi proyecto y colaboren con él?

El componente diferencial de una marca personal es el atributo que me identifica en sí mismo, me hace destacar sobre los demás, y supone una ayuda para que me valoren y me recuerden.

Comunicación emocional

Empezar el camino, emprender. Es posible que te encuentres solo al principio, y seguramente también muchas veces a lo largo del camino. Sin embargo, tendrás siempre a tu lado un aliado fiel: tu marca personal.

Esa es tu principal ayuda, tu aval, porque ya hemos visto, y lo seguiremos viendo: se te juzgará por ella, se te valorará por ella y ella será la gran impulsora de tu proyecto emprendedor.

Piensa que en el marketing se valoran las percepciones. Un producto se dota de cualidades y valores emocionales, y eso es precisamente lo que termina

haciendo que los consumidores le demos cierto valor, un valor particular y diferenciado de otros productos similares.

La parte emocional se ha revelado como el gran reto del marketing; cómo impactar emocionalmente, cómo generar impactos emocionales... ¿por qué? Porque un mensaje que lleva componentes emocionales tiene muchas más posibilidades de impactar en la memoria de las personas, de ser recordado positivamente.

Con las personas ocurre exactamente lo mismo. Nuestra capacidad de comunicar, en sus tres vertientes: lo que se ve (imagen personal, gestos, mirada), lo que se oye (el mensaje en sí, la forma de contarlo, el tono de voz) y lo que se percibe (seguridad, pasión, interés, fe) es precisamente el nivel de comunicación emocional que podemos conseguir. Para generar interés, ser recordado, asociado a valores y emociones, ser elegido.

¿Y para qué sirve una marca personal?

Una marca personal sirve fundamentalmente para posicionarte como emprendedor y como profesional en un entorno competitivo donde no sólo consiguen el éxito los que se lo proponen, sino los que saben llevar a cabo un plan de marketing personal, que pone en visibilidad, conocimiento y acción tu propia marca.

Así, puede servirte para generar confianza, posicionarte como un profesional de referencia, ser valorado, ser respetado y, sobre todo, recibir apoyos personales o económicos para realizar tu proyecto y que éste parta con el valor que tú le aportas.

En definitiva, el fin primordial de una persona es el aporte de valor y la generación de confianza; ambos aspectos son claves para el desarrollo de un proyecto emprendedor:



2.3 NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVACIONES

Cuando Maslow lanzó en los años cuarenta su teoría sobre la jerarquía de las necesidades humanas, también llamada "Pirámide de Maslow", pocos pensábamos en que, superada su puesta en práctica y su debate de los años sesenta y setenta, y aceptada por el marketing de los años ochenta, podría volver a tener vigencia entrado el siglo XXI pero por otros motivos.

Maslow diseñó una pirámide de 5 niveles donde la parte más baja representaba las necesidades de supervivencia (comer, resguardarse del frío), en un nivel superior las de seguridad (casa, trabajo, salud), afiliación (amistad y afecto), reconocimiento (respeto, éxito) y, por último, la autorrealización.

Nos explicaba que las aspiraciones mantienen una lógica de superación, de forma que si no tienes satisfechas las necesidades de un nivel no resultaba motivador ni deseable saltarnos el nivel siguiente. Esto es, sin tener satisfechas mis necesidades de seguridad, el reconocimiento no adquiría una aspiración racional.

En la cima de la pirámide, a los que mantenemos la fe en la marca personal como recurso de competitividad y reencuentro, nos gusta poner la trascendencia, el legado. Dejar huella es una última aspiración, legítima y motivadora, que nos lleva a mantener el rumbo hacia esa estrella polar, hacia la eternidad.



Mientras debatíamos su teoría, la sociedad crecía, el sentido del progreso económico y social era lineal y ascendente para la mayoría de la sociedad a la que pretendía representar.

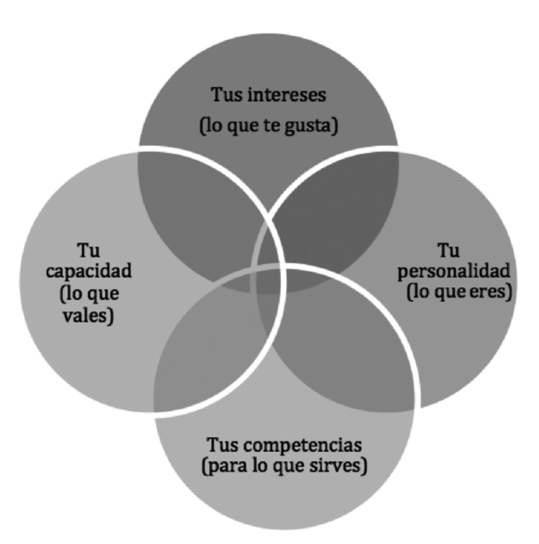
Sin embargo, en los últimos años llevo meditando con los alumnos de técnicas de autoempleo en una realidad de la que parece que muchos no quieren darse cuenta. Parte de los habitantes de la zona de la mitad de la pirámide, aquella de las clases medias económicamente hablando, y los profesionales de amplia experiencia o conocimientos y formación de nivel media y media-alta, se han visto, casi sin darse cuenta, en la base de la pirámide. Hay demasiadas personas que han descendido hasta la base de la pirámide, por lo que sus aspiraciones se circunscriben a la supervivencia y la seguridad, algo difícil de aceptar para muchos y que representa una verdadera tragedia social encubierta.

La relevancia de este hecho en el mundo del empleo y el autoempleo es vital, ya que nos encontramos en un entorno social donde emprender, más que una aventura, un deseo o una aspiración, representa una necesidad para la supervivencia, y esto no puede ser bueno.

Emprender sin mentalidad y sin preparación es causa de fracaso seguro. Lanzarse al autoempleo por necesidad y no por vocación puede además convertirse en un trágico final para nuestros recursos anímicos y económicos.

2.3.1 La zona mágica del emprendedor

Hay una zona óptima, hay un espacio donde te vas a sentir cómodo y productivo. Es el espacio donde se albergan las tres grandes áreas que debes mantener innegociables para llevar a cabo tu propio proyecto profesional. Es aquella donde intersectan tus intereses, tu personalidad y tus competencias.



Tus intereses reúnen aquellos aspectos de carácter productivo, normalmente económico, y que ayudarán a colmar de objetivos tus expectativas. Efectivamente

pueden ser económicos, pero hemos de tener en cuenta que las aspiraciones o necesidades no son las mismas para todas las personas, ni tienen la misma importancia entre ellas. Perfectamente pueden ser materializados en propiedades, seguridad, cantidad o reconocimiento social. Dependerán de tu situación actual y tus objetivos futuros.

La personalidad engloba las cualidades que pueden reforzar tu idea y tu proyecto. Tu forma de ver la vida, de participar en ella y también de trasladarle tu propia visión. Un proyecto donde te sientas cómodo, que camine en paralelo a tu ritmo vital.

Tus competencias; aquello de lo que sabes, lo que entiendes, en lo que eres bueno. De lo que tienes conocimiento y experiencia, ya que la superación se encontrará, con toda probabilidad, en la horquilla que se halla entre aquello de lo que hoy eres capaz y lo que puedes llegar a ser.

Y por último tu valor, aquello por lo que puedes obtener una rentabilidad económica de tu actividad y te permita vivir de ello.

El motivo y la motivación

Para comenzar, debemos separar los conceptos de motivo y de motivación. El motivo es un detonante, una causa que provoca no es importante mientras haya una ilusión real. La actitud es la acción necesaria para hacer que las cosas ocurran. La motivación, sin embargo, son las ganas, la ilusión y el deseo profundo de emprender. Es el resultado de saber que tengo algo que hacer, y que puedo llegar a mi éxito particular.

Es un buen principio para comprender la esencia de la motivación. La verdadera motivación proviene de cada persona, nace del interior de cada uno, de la ilusión que tenga para llevar a cabo la idea, siempre de forma cercana a la realidad y asumiendo el riesgo que supone el inicio de todo camino.



2.4 OBJETIVOS PERSONALES

Sin sueño no hay objetivo,
sin objetivo no hay camino,
sin camino no hay avance.

Descubrí de forma casual cómo simbolizar los objetivos personales a través de la estrella polar. Digamos que el sueño es una siguiente dimensión a los objetivos. El sueño, simbolizado así, representa la guía que marca mi vida, que ilumina mi camino.

Puede cumplirse o no, pero sé que mi destino es caminar hacia ella, seguir el rumbo. Mi aspiración personal, allí donde quiero llegar, donde quiero estar. No tiene nada que ver con el trabajo; el trabajo es efímero, pasajero, y además no depende de nosotros.

Puede ser un estado emocional, mental, un lugar, una visión. ¿Por qué no? Una gran familia, una gran casa rodeado de muchos nietos, alcanzar el éxito y el reconocimiento personal... Sueña, pon tu sueño en un lugar de tu vida. Aspira, puedes llegar. ¿Quién te va a decir que no?

Ese sueño es el punto de inicio para establecer mi plan de objetivos.

Cómo establecer objetivos profesionales

Hace poco escuché en una canción la frase “lo importante no es la meta sino el camino”. Sin duda es una frase muy evocadora y con una gran carga poética y romántica. Puede ser que en determinados casos o estados mentales sea alentadora, pero yo no creo que sea una buena forma de referirse a la vida, ni al camino que debemos mantener en ella.

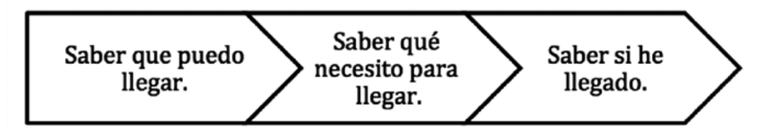
La falta de objetivos es uno de los principales motivos de parálisis para una persona en general, pero más aún para un emprendedor. Puedes tener grandes cualidades, ideas y cobertura económica, pero la falta de un objetivo claro, que seguramente será distinto en lo personal que en lo profesional, es un gran error:

- En primer lugar, porque imposibilita tener un rumbo claro.
- En segundo lugar, porque es fácil que te alejes o te pierdas.

Porque, en el fondo, todo tiene un porqué y todo tiene un destino.

No hace falta centrar tus ilusiones y esfuerzos en un solo objetivo. Pueden ser varios, el tiempo dirá cómo evolucionan y cuál se convierte en más interesante, más viable o más asequible.

Para ello los objetivos que te vayas a plantear deben cumplir estas tres reglas básicas:



1. **Saber que puedo llegar**. ¿Es posible llegar? Debes saber que la principal motivación de las personas es el reto. Si es demasiado fácil te esforzarás poco. Si supone algo de sacrificio y superación, lo llevarás con más implicación, voluntad y responsabilidad.
2. **Saber qué necesito para llegar.** ¿Formación complementaria? Idiomas, adecuación de conocimientos... ¿Mejora de habilidades personales o sociales? Capacidad de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo... Todo es posible. Analiza y adelante.
3. **Saber si he llegado.** La importancia de que el objetivo tenga nombre, lugar y fecha de cumplimiento. No te engañes, debe estar perfectamente identificado.

El largo plazo

Propongo establecer un objetivo en primer lugar a largo plazo. Podemos hablar de tres o cinco años. Digamos que sería nuestro objetivo estratégico, aquel que representa el lugar donde quiero llegar a estar.

Es la versión profesional la que más me acerca a mi deseo personal, a mi estrella polar, a mi sueño.

Por ejemplo, quiero poner un proyecto emprendedor en marcha, y cuando esté funcionando, otro, y luego otro más. Quiero tener la marca personal del emprendedor creativo.

El mediano plazo

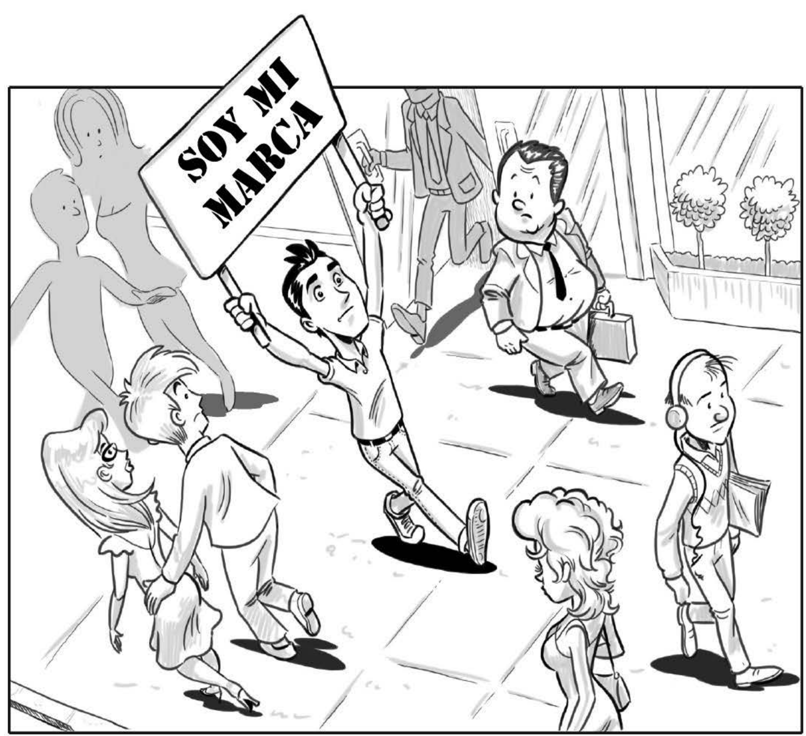
Tengo que activar mi primer proyecto y explotar al máximo su eficacia y novedad, para ir asentando el modelo personal que quiero transmitir.

El corto plazo

Dependiendo de la situación personal de cada uno, el objetivo a corto plazo es a veces el más sencillo de establecer, aunque puede que sea el más complicado de alcanzar.

Necesito poner en marcha mi idea, y para ello necesito crear un equipo de trabajo y convertirme en el líder emprendedor. Para ello necesito mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo.

Pero cuidado, esa no es tu meta. Hazlo, pero que no te consuma. No pienses que has alcanzado nada, ya que el objetivo a corto plazo es de supervivencia. No olvides que tu objetivo lo marca la estrella, y en todo caso se dirige al largo plazo. Trabaja de lo que sea, pero no dejes de invertir tiempo y recursos en el mediano y largo plazo, o te ahogarás como en arenas movedizas.







* Soymimarca es una marca registrada. Ver más en www.soymimarca.com



3

IDEA Y CREATIVIDAD

3.1 ¿SOMOS CREATIVOS?

Lo que está claro es que todos, salvo excepciones, somos seres sociales; sin embargo, no todos somos seres creativos. La creatividad, la innovación y las personas que la han desarrollado han sido las responsables de la evolución humana, en lo bueno y en lo malo.

Paso a paso, desde hace casi cuatro millones de años, la historia ha dado grandes genios y también pequeños inventores. El arte, la caza, la guerra, la organización social, la religión, el lenguaje y otros grandes momentos de la humanidad han sido posibles gracias a mentes especiales, capaces de imaginar lo inimaginable en circunstancias muchas veces de aislamiento y, por lo tanto, ante la ausencia de todo tipo de influencias.

Desde hace muchos años se ha estudiado el comportamiento humano ante estas circunstancias, con la idea de poder construir un patrón de comportamiento en las personas que han generado esas grandes ideas, y de ello han ido desarrollándose diferentes técnicas para el desarrollo creativo.

Sin embargo, este proceso mental, en cuanto a su parte más esencial, nunca ha formado parte de nuestra cultura. Desde pequeños se nos ha educado en ser iguales, en reprimir nuestra diferencia, en adaptarnos a una sociedad estructurada y en obligarnos a jugar en ella un papel secundario y alineado.

Hoy, con un sistema económico y social en declive, suenan las campanas y es entonces cuando nos hemos dado cuenta de que es imposible disponer de una

sociedad emprendedora cuando el desarrollo de la mentalidad creativa nunca ha formado parte en el desarrollo del niño. Desde niños la palabra NO es la que más veces hemos oído, y de las primeras en aprender, bien sea por el exceso de protección, o bien por el hermetismo educativo. Después, en las escuelas tampoco ha sido parte básica de la formación, más allá de seguir los dictados de la literatura clásica, la música según los cánones tradicionales o la pintura imitativa.

3.2 EL MUNDO QUE VIENE ESTÁ POR INVENTARSE

Tenemos que saber que la mayoría de los productos que consumiremos dentro de 10 años aún están por inventarse, o están en proceso de desarrollo. De igual manera, la mayoría de artículos que utilizamos hoy no existían hace apenas una década.

Por otro lado, en paralelo a los productos, la actual situación ha dado al traste con el sistema establecido de empresas de producción y de servicios; el mundo que viene está por inventarse.

Ante esta realidad, toda llena de oportunidades, estoy convencido de que el nuevo mundo, el mundo que viene, está en manos de los emprendedores, de los grandes y de los pequeños.

Muchas veces utilizamos referentes mundiales para referirnos a la creación de un nuevo producto o una nueva empresa, pero hemos de pensar que esos gigantes de hoy un día estuvieron tras la puerta de un garaje: Google, Amazon, Apple...

Si un día de 1956 Enric Bernat no hubiera observado a un niño totalmente pegajoso mientras comía un caramelo con las manos y se hubiera planteado solucionar ese problema incorporando un palo, no habría nacido Chupa Chups, o al menos no en ese momento. Un caramelo que ha llegado a vender más de 12 millones de unidades diarias en prácticamente todos los países del mundo.

Cuando hablamos de crear, innovar, inventar, no estamos recurriendo a la persona del típico inventor o visionario. Crear algo nuevo, un producto o un servicio, es algo a lo que hoy casi todos podemos tener acceso.

La teoría desarrollada en torno al pensamiento lateral y el amplio espectro de las muchísimas técnicas de creatividad hacen que, prácticamente, todos, mejor si es en equipo, podamos dar con un proyecto, una idea que podamos convertir en nuestro modo de vida.

Pero, ¿de dónde surgen las ideas?

La ducha es mi mejor aliado para las nuevas ideas, es mi espacio mágico. No sé por qué, pero cada mañana, casi aún sin desperezarme, en la cabina de mi querida lluvia matinal me surgen las ideas y proyectos, cambios o mejoras casi al mismo

ritmo que caen las gotas de agua. A veces pienso que si colocara allí una grabadora tendría en ese sitio mi propio vivero de ideas y proyectos. Tal vez un día lo haga.

Pero cada uno tiene su momento y su lugar. No hace falta irse demasiado lejos para descubrirlo. Están a nuestro alrededor, habitan nuestro entorno, se encuentran en nuestra actividad diaria:



Sobran ideas, faltan proyectos

No hay más que darse una vuelta por ferias, blogs y foros de ideas para darse cuenta de que abundan ideas, grandes ideas, algunas de ellas verdaderamente geniales y sorprendentes. Pero la mayoría se quedan en eso: ideas.

Recuerdo al salir de una reunión con mi buen amigo Juan García cuando le comenté: “Me ha gustado, ha sido una gran idea la que han propuesto”.

Y me respondió: “Pablo, aprende a diferenciar a las personas entre las que tienen buenas ideas y las que hacen grandes cosas”. El proceso de llevar la idea por el camino correcto y desarrollarla hasta que adquiera forma de proyecto viable requiere mucho más.

Las ideas deben tener proyección y posibilidades de crecimiento. No podemos limitarnos a tener ideas inviables. Así, para comprender qué es una idea debemos de partir de una serie de premisas:

- No tiene por qué ser algo único y novedoso.
- Debemos detectar necesidades, sectores desatendidos y también nichos de mercado.
- Las ideas deben generar y aportar valor a sus usuarios.
- No hay idea grande o pequeña. Todas pueden llegar a ser grandes ideas si están bien administradas.

- Es preferible una mala idea correctamente implementada a una gran idea mal implementada.
- Es peligroso "enamorarse" de nuestras ideas: todas van a requerir cambios durante su implementación.
- La idea es un medio, una piedra sobre la que construir un proyecto empresarial, más grande o más pequeño.
- No te vincules demasiado a ella: tal vez un día se muera o tengas que sacrificarla.

Lo realmente esencial de una idea es su capacidad de evolucionar e ir transformándose. Lo importante es la implementación de la idea, su ejecución. Las ideas no tienen alma... se las aportan las personas.

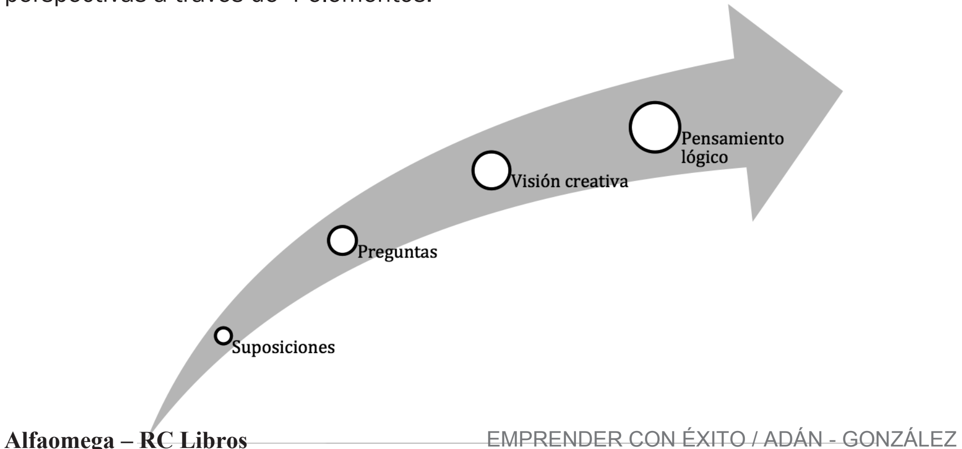
Por eso la idea tiene valor, pero es un valor vinculado a la persona. Es ésta la que le da el resto del potencial.

3.3 EL PENSAMIENTO LATERAL

El término pensamiento lateral fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* publicado en 1967, y se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo.

El pensamiento lateral es una forma de estimular el desarrollo creativo en las personas. Se trata de un método para que podamos organizar los procesos del pensamiento, motivando a nuestro cerebro a buscar caminos alternativos para la búsqueda de soluciones y nuevas visiones de la realidad, que mediante la lógica nunca podríamos generar.

El pensamiento lateral está muy relacionado con la forma en que percibimos las cosas, buscando resultados diferentes a través de la exploración desde distintas perspectivas a través de 4 elementos:



1. **Comprobación de suposiciones.** Cuando enfocamos un problema con un pensamiento lógico o vertical seguramente no encontraremos la solución que buscábamos, o al menos no la que suponga un verdadero cambio.
2. **Hacer las preguntas correctas**. Lo fundamental en el pensamiento lateral es saber qué preguntas debemos formularnos. Comenzamos haciendo preguntas generales y luego vamos entrando en mayor detalle. Sometemos así a examen las hipótesis más previsibles y obvias, hasta alcanzar una visión diferente cercana a la solución que buscamos, la que verdaderamente pueda funcionar y aporte valor.
3. **Creatividad.** Normalmente vemos los problemas desde un mismo prisma, digamos tradicional. La creatividad nos ayuda a buscar un nuevo ángulo, a cambiar la perspectiva de las cosas y a dar soluciones que, en apariencia, ya no son aparentemente convencionales.
4. **Pensamiento lógico.** Trabajar con creatividad no significa necesariamente trabajar de espaldas a la lógica. El pensamiento creativo o pensamiento lateral no puede abstraerse totalmente de él, ya que entonces caerías en la anarquía del pensamiento, de forma que difícilmente podríamos dar soluciones adecuadas a situaciones reales.

La innovación se encuentra en las grietas de la realidad

Esta frase me causó un gran impacto, tanto que no recuerdo a su autor, para mi pesar. La innovación parte del conocimiento, no del desconocimiento, por lo que en muchos casos las ideas innovadoras están delante de nosotros, ya habitan en nuestro mundo y están esperando a ser descubiertas.

Así, como afirma Gustavo Palafox, la creatividad y su aplicación práctica, la innovación, se han convertido en una condición fundamental de las PyMEs como elemento diferenciador vital con respecto a su competencia.

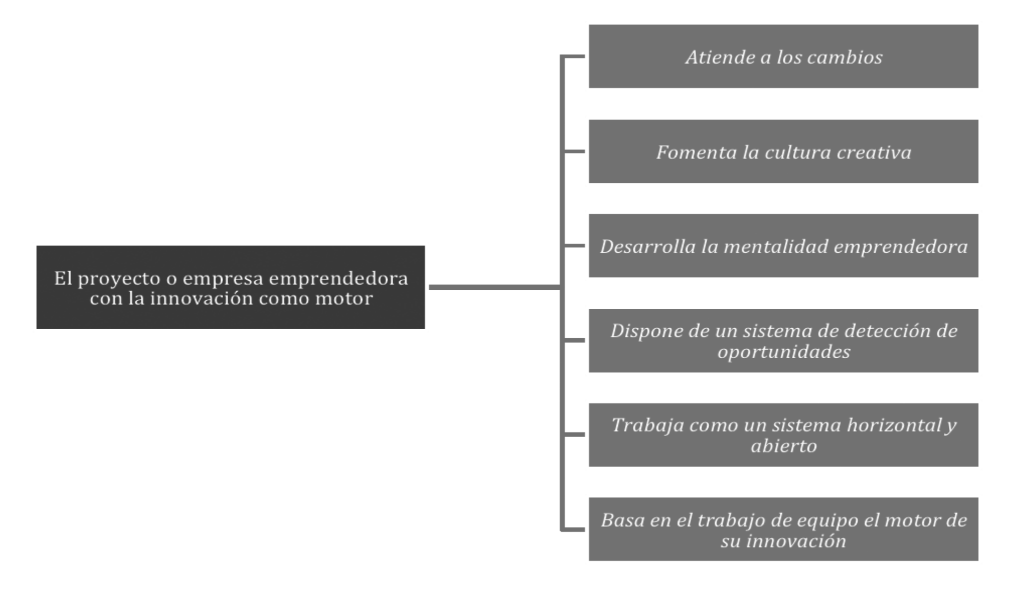
El emprendedor tiene que plantearse la innovación como un proceso permanente para favorecer la iniciativa, la búsqueda constante de nuevas ideas y la ruptura de moldes preestablecidos, tanto en la visión de productos o servicios como en los modelos de administración. Ahí encontraremos la diferenciación, ahí hallaremos seguramente el éxito.

La creatividad, desde otro ángulo, se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. Por ejemplo, como nos menciona Palafox, lo que ha logrado Casio al integrar un reloj con calculadora y agenda, ahora ha evolucionado a relojes con cámara fotográfica. El mundo de los relojes, por cierto, será probablemente una de las próximas revoluciones tecnológicas.

Para fomentar la innovación en nuestro proyecto emprendedor, ésta debe estar enraizada en el proyecto en sí mismo y en el equipo que lo respalda. Especialmente en tres áreas fundamentales de la administración del proyecto:



La empresa innovadora está atenta a los cambios, aprende de los errores y premia el riesgo y las nuevas ideas. Dispone de empleados con mentalidad emprendedora y habilita las herramientas necesarias para la detección de oportunidades y las técnicas de creatividad para el desarrollo constante.



Disponer de una cultura innovadora no es sólo cualidad de las grandes empresas. Todo proyecto puede adoptar esta forma de pensar y actuar. Ejemplos de empresas que redefinieron una idea sencilla, que ya existía en el mercado, y que fueron éxito aplicando innovaciones sobre ellas:

- Cafetería: Starbucks, el café con marca, como un acto social y solidario.
- Juguetes: Imaginarium, el juguete desde otra perspectiva.
- Informática: Dell, las computadoras a medida de las sugerencias de los usuarios.
- Bebidas: Red Bull, la bebida energética, un refresco que te da alas.
- Comidas: McDonald's, el menú de hamburguesa en cadena y con autoservicio.
- Circo: El Cirque du Soleil, la reinvención del circo como un auténtico espectáculo para disfrute de niños y adultos.

¿Y por qué no tú?

3.4 TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO CREATIVO

Dentro de las muchas listas y clasificaciones de técnicas de creatividad, he recopilado las más importantes, cuyo valor reside tanto en la generación de ideas como en la revisión de métodos o en el propio pensamiento lateral.

Algunas de ellas están agrupadas y definidas en el *Manual de Creatividad*, de Erik Tigran. A partir de ellas, y de diferentes visiones de las mismas que tienen sus propios autores o especialistas en la materia como Grosman, De Bono, Hicks, Kastika, Hermida y Serra, han sido referenciadas en diversos medios y publicaciones.

3.4.1 Brainstorming o Tormenta de ideas

Esta técnica se ha convertido en una expresión común para definir el pensamiento creativo en general. La base de este método es la generación de ideas en un ambiente de grupo en ausencia de juicio o crítica. Es un método considerado muy efectivo y utilizado de forma habitual en grandes y pequeñas empresas.

La tormenta de ideas es un proceso que funciona mejor con un grupo de personas cuando se dirige bajo una serie de premisas:

- Tener el problema expuesto de forma clara y definida.
- Comprometer a una persona que se encargará de escribir todas las ideas a medida que se vayan diciendo.
- Aceptar y registrar toda idea.
- Animar a las personas a construir a partir de las ideas y propuestas de los demás.

El propósito de la tormenta de ideas es que los comentarios de las otras personas actúen como estímulos de sus propias ideas en una especie de reacción en cadena.

Definición

Es un método de generación de ideas en grupo. Constituye una forma de conseguir que un grupo genere un gran número de ideas en un tiempo no demasiado prolongado y en cadena.

Una idea puede provenir de otra mencionada anteriormente, y así de forma sucesiva.

Dinámica

1. El primer paso es la generación de ideas, en general por escrito, numeradas y clasificadas por el estricto orden cronológico en que han aparecido de forma anónima.
2. Una vez que se cuenta con un número considerable de ideas o ha finalizado cierto tiempo programado, se pasa a una segunda etapa de evaluación donde se valoran las ideas mediante una puntuación u orden de valor apreciado.
3. Se trabaja sobre ellas y todos van aportando y desarrollando el potencial de cada una.
4. Se decide por la de mayor valor según el objetivo, o se desechan si éste no se cumple.

Por ejemplo: pretendemos crear una pastelería, pero buscamos un valor diferenciador:

LISTADO DE IDEAS	EVALUACIÓN	VALORACIÓN DE POTENCIAL	DECISIÓN
Lista de productos muy corta	0	No procede	
Café y refrescos	2	Variedad si, pero no es clave	
Entrega a domicilio	2	Puede ser, pero no rentable	
Regalo con cada venta	3	A estudiar	

(Continúa)

LISTADO DE IDEAS	EVALUACIÓN	VALORACIÓN DE POTENCIAL	DECISIÓN
Tarjeta de fidelización	3	Es interesante y diferente	Punto de apoyo
Aspecto franquicia	1	No hay por qué copiar, personalidad propia	
Sólo panadería	0	Hace falta variedad	
Productos internacionales	5	Puede tener gancho, es diferencial y atractivo	Es lo más diferencial y sobre él podemos construir el marketing
Aspecto joven y novedoso	3	Público más proclive a los productos internacionales	
Golosinas	2	Como producto complementario	
Zona para niños	0	No	

Aspectos relevantes

- Generar la mayor cantidad de ideas posibles sin importar su calidad.
- Libre imaginación. Las ideas no tienen que ser obligatoriamente realistas.
- Se permite la utilización y transformación de las ideas de los demás.
- Analizar los puntos fuertes de la idea y luego poner atención en los puntos débiles.
- No perder la orientación al objetivo inicial.

Utilidad

Permite la generación de gran cantidad de ideas, donde importa más la cantidad que la calidad y también permite romper bloqueos. Resulta útil para iniciar a grupos de trabajo en el uso de técnicas de creatividad.

La fluidez implica generar muchas ideas, no quedarse con una única respuesta e intentar desarrollar más.

3.4.2 Uso de analogías

Definición

Es un conjunto de técnicas mediante las cuales se trata de aplicar a un producto, concepto o situación que queremos modificar la lógica o las características de otro objeto diferente.

Dinámica

En este proceso hay dos aspectos básicos: volver conocido lo extraño y volver extraño lo conocido. Esto se logra mediante cuatro mecanismos:

1. Analogías directas: se comparan directamente dos hechos, productos o situaciones (por ejemplo, comparar un sillón con un coche).
2. Analogías personales: se describe el hecho o problema en primera persona, identificándose o cumpliendo el rol de los integrantes y componentes del problema (por ejemplo, si queremos mejorar el uso de una linterna, nos ponemos en el lugar del cliente y nos preguntamos: ¿cómo la enciendo?, ¿cómo la llevo?, ¿qué funciones son las más importantes?
3. Analogías simbólicas: se intenta describir el problema con una imagen global que, partiendo de la estética, lo muestre desde otro punto de vista (por ejemplo, planteamos el método de funcionamiento del trabajo en equipo como si fuera un panal de abejas).
4. Analogías fantásticas: se traslada el problema a un mundo ideal, donde no hay condiciones restrictivas, para luego devolverlo al mundo concreto con nuevas ideas (por ejemplo, nos podemos preguntar qué pasaría si la información entre departamentos se realizara mediante signos).

Aspectos relevantes

- Hacer familiar lo extraño.
- Hacer extraño lo familiar.
- Relaciona las lógicas de dos objetos, conceptos o situaciones totalmente distintos.

Utilidad

Se utiliza fundamentalmente en reuniones y discusiones de resolución de problemas, normalmente con grupos entrenados, debido a su grado de complejidad.

Sirve para mejorar la calidad de procesos dentro de las organizaciones, adaptando las características distintivas de un mercado u organización a otras que aparentemente no tendrían mucho que ver.

Implica poder analizar un contexto tratando de encontrar aspectos distintos y que antes no habían sido tenidos en cuenta. Significa tener la capacidad de aceptar nuevos y diferentes puntos de vista.

3.4.3 Los seis sombreros para pensar

Definición

Desarrollada por Edwar Bono, es una técnica que permite abocarse a un tipo de pensamiento por separado. La idea de ponerse determinado sombrero, de forma imaginaria, significa asumir y actuar bajo el rol establecido por dicho sombrero.

Se trata de analizar un problema desde unas perspectivas diferentes asignadas previamente.

Aunque este método puede emplearse tanto en forma individual como en grupo, su utilización resulta más provechosa en el segundo caso.

Dinámica

Cada miembro del grupo podría ponerse un sombrero en particular y pensar sobre el problema o situación planteada, según las reglas establecidas para el color de ese sombrero.

Por ejemplo, nos planteamos crear una bodega de cerveza artesanal.

SOMBRERO	ACTITUD, ATRIBUCIONES	EJEMPLO, OPINIÓN
Sombrero Blanco	El pensador con sombrero blanco emite enunciados neutrales, que no deben utilizarse para apoyar un determinado punto de vista. No se admiten ni la opinión propia, ni los juicios basados en la experiencia o las intuiciones.	*Hay demasiadas cerveceras, es muy difícil competir.*
Sombrero Rojo	Sugiere emociones, sentimientos y aspectos no racionales. No necesita justificación, se expresa sin razones o fundamentos. El propósito del pensamiento de este sombrero es hacer visible el trasfondo emocional para que se pueda observar su influencia.	*La cerveza artesanal crea una sensación diferente al consumirse, como algo más natural.*

SOMBRERO	ACTITUD, ATRIBUCIONES	EJEMPLO, OPINIÓN
Sombrero Negro	Abarca los aspectos negativos, lo sombrío, lo pesimista. Implica el juicio crítico, el porqué no funcionará. Aplica la lógica y la racionalidad.	*Tardaría muchos años en amortizar la inversión y es alto riesgo.*
Sombrero Amarillo	Es, por principio, optimista. Se concentra en el beneficio e implica un pensamiento constructivo. Al igual que el sombrero negro, aplica la lógica y la racionalidad.	*Disponemos de excelentes contactos en el mundo de los restaurantes y buenos voceros para el producto.*
Sombrero Verde	Indica creatividad y nuevas ideas. Busca alternativas. Va más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio. Genera provocación para salir de las pautas habituales de pensamiento.	*Podríamos convertirla en la cerveza de la noche, sustituyendo otras bebidas alcohólicas.*
Sombrero Azul	Es la parte que adopta la función de control y organización del proceso. Además de organizar los otros sombreros, organiza otros aspectos del pensamiento: evaluación de prioridades o enumeración de restricciones. Es el director de orquesta. Enfoca el pensamiento. Permite la visión global.	*Es una acción de alto riesgo pero presenta oportunidades. Habría que concretar y valorar el retorno de la inversión y comprometer a los voceros antes de comenzar.*

Aspectos relevantes

- En la práctica, es necesario referirse a los sombreros por su color y nunca por su función.
- La diferencia de esta técnica respecto a las demás radica en distinguir los aspectos emocionales, optimistas, lógicos, pesimistas, etc., modificando el estilo tradicional de pensamiento que aborda las situaciones sin diferenciar los puntos de vista.

Utilidad

- Pensar se convierte en un juego, eliminando la presión y el condicionamiento.
- Las ideas se analizan desde distintos puntos de vista, tipos de pensamiento y roles, lo que permite su desintegración en diversas partes o visiones.

- Permite estudiar una idea y analizarla a fondo, lo que implica identificar puntos fuertes, débiles y grado de viabilidad de la misma.
- En determinadas circunstancias, es necesario profundizar en el análisis desarrollando cuidadosa y minuciosamente las ideas, para obtener una visión elaborada sobre el tema en cuestión.
- Esta elaboración está ligada a técnicas donde se necesitan niveles de conocimiento y experiencias específicos que participen activamente en la producción y el desarrollo de las ideas.

3.4.4 Relaciones forzadas

Definición

Consiste en relacionar nuestro problema o tema principal con características surgidas de conceptos o elementos elegidos aleatoriamente, buscando nuevas ideas que permitan desarrollar soluciones originales.

Dinámica

Comenzamos eligiendo una palabra o frase (producto o problema objeto de estudio). Después construimos una matriz de tres columnas. La primera columna será la de conceptos y elementos de estímulo, y su contenido serán esas palabras-estímulo elegidas al azar.

La segunda columna será la de características, donde se encontrarán los detalles y cualidades de los de la columna anterior. Después, en la tercera columna colocaremos las nuevas ideas surgidas a partir de la relación de las características anteriores con el objeto del análisis.

Conceptos y elementos de estímulo	Características	Nuevas ideas

El proceso entonces se desarrolla así:

1. Completamos la columna de estímulos con cosas elegidas al azar con todas las palabras que surjan, en principio sin límite.
2. Detallamos las cualidades o rasgos característicos de cada estímulo de la columna anterior. Estas descripciones deben ser frases representativas, mejor que palabras.
3. Completamos la columna de nuevas ideas, mediante asociaciones o conexiones, tomando cada una de las características por separado y relacionándolas con la palabra clave (la que representa nuestro estudio).

4. Por último, deberemos elegir aquellas ideas más interesantes y mejorarlas, trabajando sobre ellas.

A modo de ejemplo, desarrollamos a continuación una matriz cuyo tema principal es el lanzamiento de una nueva empresa de refrescos.

Conceptos y elementos de estímulo	Características	Nuevas ideas
Refrescos	• Gas • Colores según fruta • Sabores • Envases de colores llamativos	• Envases tipo refresco • Colores diferentes según extractos • Mayor liquidez • Concepto frescura

Aspectos relevantes

- En la elección de las palabras-estímulo se recomienda seleccionar entre cinco y siete, no menos, para disponer de un número de ideas importante.
- Al igual que algunas de las dinámicas detalladas, aunque esta puede hacerse de forma individual, tanto el proceso como los resultados serán mucho más productivos si se trabaja en grupos de al menos tres personas.
- Esta técnica busca romper el patrón perceptivo y extender el horizonte creativo, a través de relacionar conceptos que no tienen conexión aparente.

Utilidad

Se utiliza, como hemos visto, en la creación de nuevos productos o servicios, o nuevas líneas de un mismo producto.

Impulsa la originalidad, porque permite obtener características distintivas o productos diferenciados.

3.4.5 Reversión del problema (*Problem reversal*)

Su autor Charles Thompson parte del principio de que el mundo está lleno de opuestos. Por supuesto, cualquier atributo, concepto o idea carece de significado sin su opuesto. En todo, caso esa interacción produce en sí un pensamiento contrario y creativo.

Se trata entonces de aprender a ver las cosas hacia atrás, de adentro hacia afuera, de arriba hacia abajo.

Definición

Es una técnica para la generación de ideas y creatividad, basada en la búsqueda de conceptos enfrentados para visualizar el problema o desde una perspectiva no sólo diferente sino diametralmente opuesta

Dinámica

1. Transforma la oración negativa. Por ejemplo, hagamos una lista con todas las posibilidades de hacer una bebida cuyo sabor fuera muy malo, muy fuerte. Te sorprenderás de algunas de las ideas que puedes extraer. ¿Has oído hablar de Schweppes Limon Dry?
2. Haz lo que todos los demás no hacen. Por ejemplo, un servicio tradicionalmente presencial, transformarlo en servicio online, más inmediato y 24 horas.
3. La brújula "Dónde llegaríamos si...". Disponemos de una lista de pares de acciones opuestas que pueden ser aplicadas a un problema: "Qué pasa si..." y utiliza cada uno de esos opuestos. Una pequeña muestra: creamos un jugo para animales domésticos.
4. Invierte resultados. Intenta crear un producto que no sirva para nada.
5. Cambia una derrota en victoria o una victoria en derrota. Si algo ha salido mal, piensa en los aspectos positivos de la situación: hemos fracasado en la venta de un producto. Podemos regalarlo con la compra de otro.

Aspectos relevantes

- Declara tu problema al revés.
- Trata de definir lo que algo no es.
- Expresa lo que todos los demás no están haciendo.
- Cambia la dirección o ubicación de tu perspectiva.
- Observa el lado contrario al fracaso y también al éxito.

Utilidad

Nuevos usos de producto, mejora de servicios, fundamentos y conceptos para las decisiones de marketing del producto.

3.4.6 Conexiones morfológicas forzadas

Esta técnica, desarrollada por Koberg y Bagnall, se utiliza principalmente para la mejora de productos y servicios. En su libro *The Universal Traveller* los autores dan

una serie de pautas para describir lo que denominan un "Esquema a prueba de tontos para hacer inventos", junto con un ejemplo que prueba su funcionamiento.

Definición

Esta técnica creativa surge de la suma de otras dos técnicas, el Listado de Atributos y las Relaciones Forzadas. Su uso es muy interesante, ya que en una primera fase permite que surjan ideas sobre aspectos que no se habían tenido en cuenta y en una segunda fase provoca el surgimiento de analogías inspiradoras.

Dinámica

1. Lista los atributos de una situación.
2. Debajo de cada atributo, coloca tantas alternativas como puedas imaginar.
3. Cuando las completes, haz varias selecciones al azar sobre las alternativas, eligiendo una diferente de cada columna y ensamblando las combinaciones.

Ejemplo: Mejora de un reloj de pared.

FORMA	MATERIAL	MANIJAS	TAMAÑOS
Redondo	Vidrio	Formas diversas	Mediano
Cuadrado	Madera	Largas	Muy grande
En forma de sol	Metal	Cortas y anchas	Grande
En formas de esculturas	Plástico	Colores	Pequeño

Resultado del invento: Un reloj de metal con forma de escultura, de manijas de colores, con formas diversas, muy grande.

Aspectos relevantes

- Cada combinación será completamente diferente al objeto original.
- Después de todo, los inventos son, con frecuencia, nuevas formas de combinar viejas cosas.

Utilidad

Invento y desarrollo de nuevos productos.

Cuando se pretende ser original, se debe encontrar la aplicación de un concepto en un universo o contexto distinto al que pertenece.

3.4.7 Listas de chequeo

Alex Osborn, en su libro pionero *Applied Imagination* nos habla acerca de cómo utilizar las preguntas como un incentivo para la generación de ideas, y lista cerca de 75 preguntas incentivadoras en su libro. De ellas, el conjunto más simple de preguntas se encuentra en las 6 preguntas básicas descritas en la sección "Haga preguntas".

Definición

A partir de una batería de preguntas, buscamos respuestas a todas las cuestiones inherentes a un producto o problema a resolver. ¿Qué otros aditamentos se le puede dar? ¿Podría tener nuevos usos con alguna modificación?

Dinámica

Proceso básico de las 7 preguntas.

Caso: Alpargatas de esparto y lona

1. ¿Por qué es esto necesario? Básicamente para nada, salvo para andar.
2. ¿Dónde debería hacerse? Prácticamente en todos los entornos.
3. ¿Cuándo debería hacerse? Primavera, verano, para evitar que el esparto se cale de agua.
4. ¿Quién lo haría? Todas las personas que calzan de forma tradicional o con predilección por los productos naturales y campestres.
5. ¿Qué debería hacerse? Nuevos diseños, refuerzo de algunas piezas.
6. ¿Cómo debería hacerse? Nuevos materiales.
7. ¿Qué otros usos tiene? Uso en terrenos más duros, con calcetines.

A partir de estas preguntas básicas surgen nuevas cuestiones, como:

- ¿Qué parece? ¿Qué otras ideas sugiere (el objeto)? ¿Se puede modificar?
- ¿Qué se puede aumentar? ¿Tamaño, durabilidad, resistencia, alto, etc.?
- ¿Qué podría reducirse? ¿Tamaño, seguridad, resistencia, largo, peso, etc.?

- ¿Se podrían intercambiar los componentes o materiales?
- ¿Podría invertirse el proceso, la presentación, la perspectiva, el orden, etc.?
- ¿Qué más podemos plantearnos?

Aspectos relevantes

Es necesaria la búsqueda de respuestas de todas las alternativas posibles.

Utilidad

Desarrollo de productos ya creados, o de nuevos productos.

3.4.8 Mapas mentales

Los mapas mentales, desarrollados por Tony Buzan, son un método efectivo para tomar notas y muy útiles para la generación de ideas por asociación. El desarrollo de los mapas mentales parte del funcionamiento del cerebro y de la asociación que hace de ideas e imágenes como bifurcaciones.

La asociación desempeña un papel dominante en casi todos los procesos mentales, y las palabras mismas no son una excepción. Toda simple palabra e idea tiene numerosas conexiones o apuntadores hacia otras ideas o conceptos.

Definición

Un mapa mental es un diagrama usado para representar las palabras, ideas, tareas y dibujos u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente alrededor de una palabra clave o de una idea central. Los mapas mentales son un método muy eficaz para extraer y memorizar información:

- La idea, el asunto o el enfoque principal se simboliza en una imagen central.
- Los temas principales irradian de la imagen central como “bifurcaciones”.
- Las bifurcaciones incluyen una imagen o palabra clave dibujada o impresa en su línea asociada.
- Los temas de menor importancia se representan como “ramas” de la bifurcación oportuna.
- Las bifurcaciones forman una estructura de nodos conectados.

Dinámica

1. Colocamos en un círculo la idea central.

2. Realizamos una lista al azar, a modo de *brainstorming*, de palabras, ideas y conceptos relacionados con la idea central. No importa el número, pero conviene un máximo de 40.
3. Las agrupamos por conceptos mayores, hasta 8 o 10 de ellos.
4. Después las colocamos rodeadas por círculos, cada uno de un color, alrededor de la idea central.
5. Las relacionamos con flechas de colores entre conceptos, tanto partiendo de la idea central como entre sí.
6. Así queda todo agrupado y ordenado, buscando una secuencia lógica de argumentos y una interrelación secuencial entre ellos.



Aspectos relevantes

- Son una forma lógica y creativa de tomar notas y expresar ideas que consiste, literalmente, en cartografiar sus reflexiones sobre un tema.
- Nuestro cerebro asocia y recuerda imágenes, líneas y colores porque son más evocadores, más precisos y poderosos que las palabras, también a la hora de desencadenar un gran número de asociaciones.
- Se asemejan a la memoria misma por su propia estructura radial.
- Nos ayudan a organizar la información.

Los mapas mentales son muy útiles para la planificación y el desarrollo de presentaciones y proyectos. Identifican y resumen los conceptos clave de forma que aplican una estructura lógica y lineal, eliminando o trasladando a otros planos detalles irrelevantes o secundarios.

3.4.9 Inteligencia colectiva e inteligencia colaborativa

Ambos conceptos (inteligencia colectiva e inteligencia colaborativa) deben ser tenidos muy en cuenta como parte del desarrollo de proyectos emprendedores, de la generación de ideas y la creación de conocimiento.

La colaboración y el concurso de muchos individuos o seres vivos de una misma especie son los que producen, textualmente, la inteligencia colectiva. La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha propiciado y desarrollado la colaboración entre usuarios para la creación de contenidos.

En el entorno web 2.0, los conceptos de compartir y participar son acciones habituales entre los usuarios. Así, redes sociales y wikis han ocupado un lugar preferente como expresión de opiniones, juicios, valoraciones, pensamientos y saberes y de colaboración.

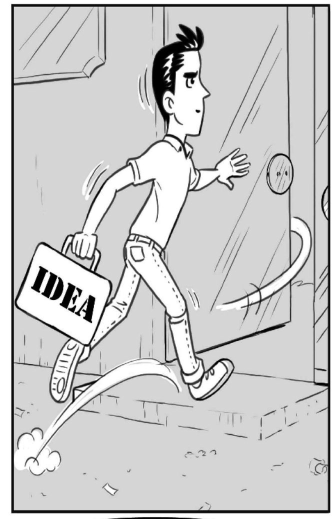
Es decir, partiendo de la inteligencia colectiva podría crearse un producto a partir de las acciones de un grupo de personas que no interactúan físicamente entre sí. Se construiría a partir de la suma de aportaciones de muchas personas. Es el caso de Wikipedia como fenómeno más representativo.

Por otro lado, la inteligencia colaborativa se ocupa de la búsqueda de soluciones donde las aportaciones individuales y sus valoraciones e interpretaciones por expertos son críticas para la resolución de problemas.

Es decir, es el intercambio de conocimientos para el desarrollo de un conocimiento normalmente especializado, compartiendo aportaciones y experiencias basadas en la reflexión individual partiendo de experiencias prácticas. Es habitual en el mundo científico y en el educativo.

Además, la presencia de Internet y su facilidad de conectar e interactuar facilita y anima a trabajar en equipo. Aquellos empleados con buenas iniciativas tienen la posibilidad de canalizarlas, y la empresa de ponerlas en práctica.


IDEA


IDEA


¿?
BASURA DE IDEAS
IDEAS VIABLES
IDEA

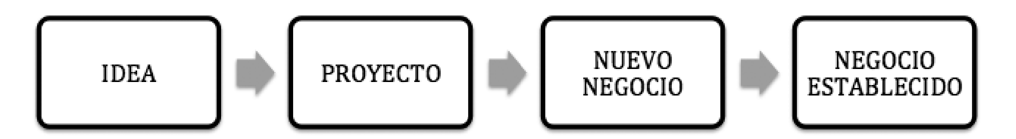

¿CÓMO VAS HASTA ALLÍ SIN ESTAR SEGURO DE TU PROPIA IDEA?
BASURA DE IDEAS
IDEAS VIABLES


SÉ CREATIVO, PIENSA DE OTRA FORMA...
...OBSERVA

4

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Tenemos mucho trabajo que hacer antes de transformar la idea en negocio y de comenzar a tomar las primeras decisiones que vayan dando forma empresarial a la idea para que sea una realidad.



Hay una parte de la información que es evidente, pero hay otra que no será fácil de encontrar, por lo que activar todos los mecanismos necesarios para encontrarla y procesarla, extrayendo de ella las conclusiones más apropiadas, es clave para reducir el riesgo.

La incertidumbre es cada vez mayor, esto es una evidencia, por lo que cuanto mayor sea la cantidad y la calidad de ésta, menor será la zona de incertidumbre y por tanto, mayor será la probabilidad de éxito.

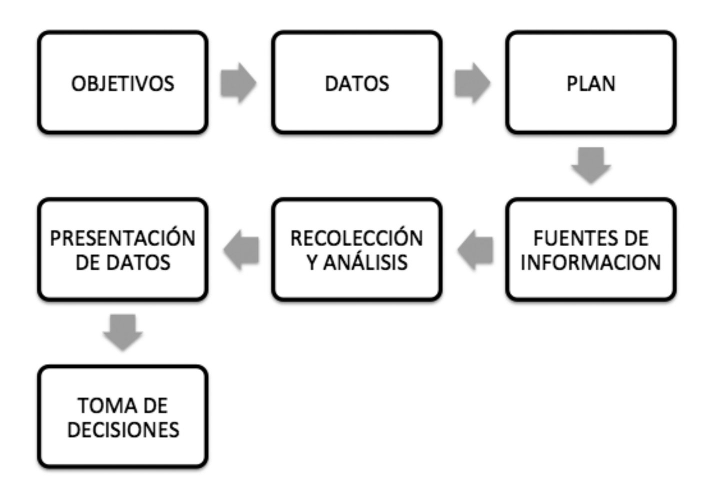
Si atendemos al enunciado “información es poder” (o mejor dicho al pensamiento atribuido al filósofo y político inglés Francis Bacon), entenderemos que la información es una herramienta clave para definir estrategias y tomar decisiones en cualquier ámbito.

Y aquí apunto, con su autorización, que la información es poder sólo si ésta se convierte en una fuente ordenada de conocimiento para tomar decisiones.

Analizar el negocio, antes incluso de tener un plan más concreto, es estudiar la viabilidad de la idea originaria, avanzar en la interpretación del encaje de la idea en el mercado, entre nuestros potenciales clientes y teniendo en cuenta a la competencia.

4.1 EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Vamos a establecer el orden y la necesidad de cómo articular el proceso para su máxima efectividad. Vayamos por puntos:



1. Necesidades u objetivos de estudio

O sea, qué es lo que queremos lograr con ello. La podemos realizar nosotros, o alguien del equipo con conocimientos de marketing o investigación, pero si no es así, es mejor dejarla en manos de un asesor de proyectos emprendedores o de un investigador comercial.

Esta persona deberá entender bien las necesidades de información y definir qué cuestiones deben ser investigadas, de forma que los datos obtenidos orientarán la decisión de una o de otra alternativa a los promotores del proyecto. Por ejemplo:

- Respuesta del público potencial a un precio determinado.
- Entorno competitivo real.
- Tendencias de mercado.

2. Identificar la información que necesitaremos recolectar

Si uno de nuestros objetivos se centra en el público potencial, podemos identificar aspectos como:

- Estilo de vida.
- Rango de edad.
- Nivel social o económico.

Si otra parte es conocer la competencia, podemos recabar información acerca de:

- Sus puntos débiles, sus puntos fuertes.
- Su logística, su capacidad de fabricación, su capacidad de abastecimiento, etc.
- Sus productos más rentables.

Si otro de nuestros apartados de información objetivo es conocer las tendencias del mercado, los criterios de investigación se centrarían, como ejemplo, en:

- Innovación y tecnología.
- Tendencias sociales.
- Evolución de la población.

3. Diseño del plan de investigación

Una vez que hayamos aclarado estos aspectos, se trata ahora de que expliquemos con todo detalle cómo efectuaremos la investigación, qué tipos de datos deberán reunirse y también cómo y dónde se obtendrán.

No debemos olvidar que esta investigación tendrá un costo en tiempo y en dinero, por lo que deberemos valorarlo y evaluar o predecir su rentabilidad.

Tengamos en cuenta que si la información que vamos a obtener no es suficiente o el costo va a ser mayor que el beneficio obtenido deberemos entonces volver a establecer los objetivos de la investigación.

Detalle del plan:

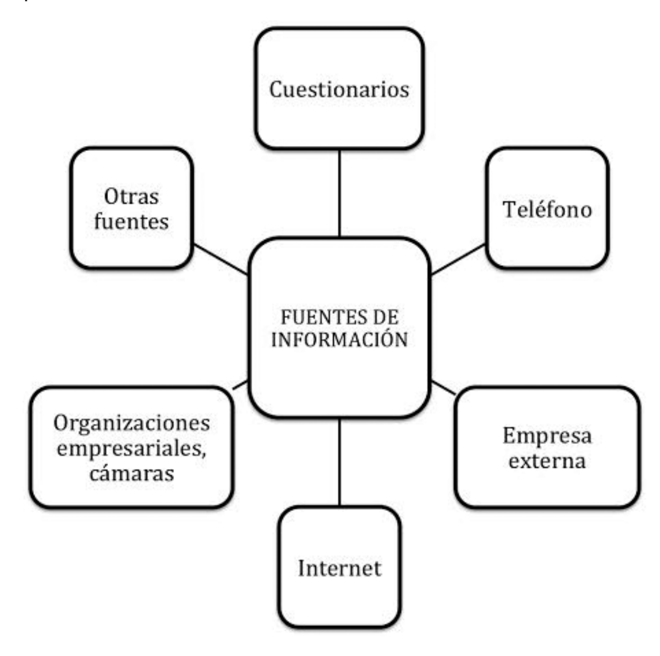
- Definición del producto o servicio a investigar.
- Áreas de medición principales: consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, frecuencia de compras, conducta de compra, etc.
- Metodología a seguir.

- Tiempo y costo que tendrá la investigación.
- Personas o empresas responsables del proceso.
- Entre otros.

4. Fuentes de información y técnicas para recolectarla

Pasamos ahora a la parte de la detección de las fuentes, dónde obtendremos la información y los métodos que vamos a utilizar para obtenerla.

Por ejemplo, podemos optar por usar técnicas de observación o de seguimiento para los clientes o usuarios, haciendo uso de pequeñas encuestas, interrogando a personas que hayan probado sus productos o servicios, que hayan visitado sus locales, o incluso personas que hayan trabajado en sus empresas. También podemos investigar a la competencia visitando sus locales, podemos comprar sus productos, para así poder analizarlos mejor; o podemos estudiar las tendencias de mercado detallando los focos de análisis y las fuentes de tendencia a través de Internet o de la suscripción a determinados medios de información específica. Ejemplos de fuentes de información:



5. Recolectar y analizar la información

Tras la determinación de objetivos primero, y de las fuentes después, continuamos el proceso de investigación con el trabajo de recolección, y posteriormente lo analizaremos para sacar nuestras conclusiones.

Habremos marcado el plazo y la cantidad de información a obtener, así como el tiempo y la inversión necesaria para obtenerla.

Debemos tener en cuenta que no sólo es cuestión de cantidad, ya que ésta puede dificultar y alargar el proceso de análisis sin variar prácticamente la calidad de la información obtenida y las conclusiones que de ella vamos a extraer.

6. Presentación de resultados

Una correcta presentación de los resultados, con la presencia adjunta de los datos obtenidos, es totalmente necesaria para su manejo y comprensión. Debemos presentar siempre una memoria llamada *de ejecución*, en la cual describiremos los procesos y los tipos de análisis realizados, las incidencias y otros tipos de datos técnicos resultantes del proceso.

El resumen final de los resultados obtenidos debe ser breve y lo más gráfico posible, de manera que podamos visualizar, de forma clara, el sentido de los datos para que puedan ser interpretados por cualquier persona ajena al proceso de investigación.

Para ello se utilizan programas de creación de gráficos (Excel, ChartGo, Hohli) o de presentaciones (Keynote, Power Point, Prezi).

Puedes ver referentes diversos en estudios de sector, informes, revistas, Internet, comerciales, etc.

7. Tomar decisiones y diseñar estrategias

Es la parte final, la consecuencia de la información, su propio sentido. En la toma de decisiones está la justificación de la investigación y de las conclusiones obtenidas.

Por ejemplo, si hemos descubierto que uno de los puntos débiles de mi competencia son sus altos costos de producción o su logística y, por tanto, su incapacidad para mantener precios bajos, podemos bajar nuestros precios de salida, y así ganar penetración en el mercado.

Si hemos identificado un punto fuerte de nuestra competencia, podemos recurrir al *benchmarking*. Es una técnica basada en interpretar las acciones de nuestra competencia y adaptarlas a nuestro proyecto. Por ejemplo, si hemos concluido que su estrategia de hacer promoción online utilizando diferentes soportes de Internet le está retornando beneficios, podemos optar por tomar como referencia dicha estrategia y adaptarla a nuestro producto.

La información no termina nunca. Es necesaria en los primeros pasos para la generación de la idea, también después para estudiar la viabilidad del proyecto y fundamental una vez iniciado el proyecto para poder tomar las primeras decisiones.

4.2 EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Tenemos entre manos un proyecto, y como descubriríamos en el libro *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu (el manual de arte militar de hace más de dos mil años que sigue aún vigente en el mundo de la estrategia empresarial), nos dirigimos a un campo de batalla, a un entorno competitivo.

En ese entorno nos vamos a enfrentar, con nuestra mochila como única arma, con dos variables necesariamente presentes: las condiciones del entorno vienen representadas por las variables del mercado, mientras que el enemigo, nuestro competidor, son las empresas cuyos productos son similares a los nuestros y que batallan por un mismo público objetivo.

Para analizar el entorno, las características del mercado en el que vamos a desarrollar nuestra actividad, debemos prestar especial atención a cuestiones como:

- Características generales, definición, empresas líderes.
- Potencial de crecimiento.
- Evolución de la demanda.
- Sensibilidad a cambios tecnológicos, legislativos o políticos.
- Competidores: fortalezas y debilidades.
- Productos competitivos, precio, etc.
- Distribución geográfica y temporal de las ventas.

4.3 HABLEMOS DEL CLIENTE

Muchas son las cuestiones a averiguar acerca de mi cliente potencial. Acertar en su definición y concreción será fundamental para saber darle aquello que pueda demandar o necesitar por diferentes motivos sociales, de prestigio o por pura necesidad.

Podemos plantearnos las respuestas a las siguientes preguntas:



Fruto de la investigación anteriormente realizada deberemos extraer aquellos resultados que nos ayuden a la definición de esta parte tan importante del proyecto.

Por ejemplo, si decidimos implantar un negocio de floristería a domicilio:

- ¿Quiénes son mis clientes? Hombres y mujeres de 18 a 40 años.
- ¿Qué necesidades tienen? Facilidad de pedido, información y formalidad en la entrega.
- ¿Qué esperan de mi producto? Precio y formalidad.
- ¿Cuáles son sus productos más utilizados? Rosas, ramos silvestres.

Con toda esta información debemos pasar a dividir el mercado en subgrupos homogéneos; hábitos, conocimientos, poder adquisitivo... es decir: segmentar.

El objetivo de la segmentación es determinar con mayor concreción e información el desarrollo de productos y estrategias más definidas y centradas en nuestro segmento competitivo, el que realmente más nos afecta y nos interesa, por tanto, conocer.

Para ello definiremos los criterios de segmentación más convenientes:

- Geográficos: región, tamaño, densidad, clima.
- Demográficos: edad, sexo, tamaño familiar, ingresos, educación, religión:
  - Índice de natalidad.

- Perspectivas de crecimiento.
- Franjas de edad de consumo.
- Necesidades futuras.

- Psicográficos: estilo de vida, motivaciones de compra.
  - Nivel de uso de productos según cliente: grande (*heavy users*), mediano, pequeño (*soft users*).

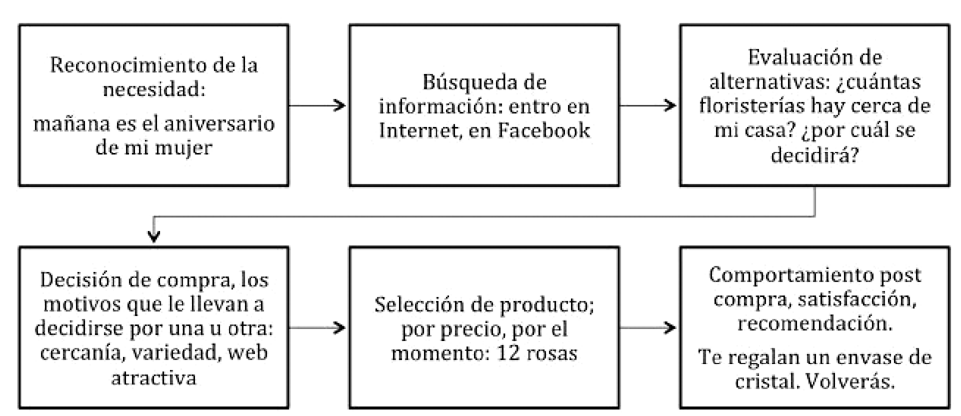
Target

Como no es fácil atender a todos los segmentos determinados y menos aún lograr desarrollar un producto que satisfaga a todos los segmentos, de todos los obtenidos en el estudio elegiremos uno o dos, aquellos que concentren la mayor cantidad o la mayor rentabilidad (no es lo mismo) de clientes potenciales.

Ejemplo: si elegimos un segmento que representa a la familia típica, con requerimientos de practicidad y economía, habremos definido el TARGET (el blanco) de nuestro proyecto.

El proceso de compra

Una vez identificado el target, el blanco de nuestro cliente potencial, podemos profundizar en los datos obtenidos para crear un modelo de conducta adecuado; es decir, cuál es la actitud de nuestro cliente ante un proceso de compra y así poder intervenir, de diferentes maneras, en cada una de las fases.



Tipos de consumidor de hoy

El momento ha cambiado, las variables que han regido la actitud de los clientes en el mercado ha variado también, y mucho. Así, la habitual distinción de los tipos de cliente o consumidor ha quedado algo obsoleta y, más allá de definir unos u otros

según su actitud en el momento de la compra, hay una nueva definición de tipos de consumidor que nos puede llevar a reflexionar sobre las diferentes motivaciones.

1. El **protector**. No está seguro de en qué va a terminar la situación de crisis y se prepara para lo peor. Disminuye el gasto y ahorra para los tiempos inciertos.
2. El **solidario**. Se esfuerza por mantener una actitud responsable pero pragmática. Prefiere las soluciones prácticas y realiza recortes menores en la economía doméstica. Piensa en los demás exactamente igual que piensa en sí mismo.
3. El **experto**. Es alguien muy selectivo que antes de comprar pide mucha información, pero más ahora que antes de la crisis. No se arriesga lo más mínimo, piensa a largo plazo y cumple lo que planea. Sus gastos están absolutamente contabilizados; es difícil de satisfacer y muy racional.
4. El **soberano**. Está decidido a seguir viviendo en un alto nivel, si bien se permite un lujo menos vistoso pero con el mismo estatus de calidad. Para este tipo de consumidor, la crisis es el momento de demostrar habilidades de mando y decisión.
5. El **espíritu libre**. Se encuentra en búsqueda de todo aquello que ayude a evitar la recesión. Sólo está dispuesto a adaptarse en cuestiones poco dolorosas y no querrá renunciar a nada. En realidad, no quiere saber nada de lo que está pasando. Simplemente espera a que todo pase.
6. El **rebelde**. Se niega a situarse en una posición de víctima y opina que es ahora cuando ha llegado el momento de comprar y hay que aprovecharlo, al igual que hay que aprovechar las pérdidas de los demás.

** Información publicada en diversos blogs, sin que haya podido averiguar su autoría.*

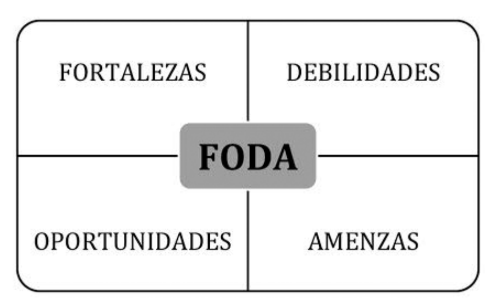
¿Entonces cuál es mi mercado real?

Esta pregunta puede crear un replanteamiento en la definición del negocio tras la información recabada sobre el mercado y el potencial consumidor. ¿Formamos parte del mercado de la floristería o formamos parte del mercado de servicios a domicilio?

Esta cuestión, que puede resultar obvia, puede reestructurar todo nuestro planteamiento, y ayudarnos a buscar al cliente en otros lugares.

4.4 LA MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta que se activa en el momento en el que nos planteamos cumplir un objetivo, lanzar una idea, un producto o un servicio al mercado o proyectar nuestra propia marca. Su análisis e interpretación de los resultados nos dará la clave para elaborar una estrategia de marca personal hacia el éxito.



Sus siglas FODA, como muchos ya saben, significan las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** a las que nos enfrentamos en el momento de partida.

La primera distinción que nos permite orientarnos en una realidad cualquiera es la que separa lo interno y lo externo, lo propio y lo ajeno, es decir, nuestra idea y nuestro entorno de mercado.

El análisis interno

Es aquello que forma parte intrínseca y esencial de nuestro negocio. Está, en cierto modo, bajo nuestro control. Son los aspectos derivados de nuestro proyecto y sus productos, de nuestro personal, de nuestra capacidad económica.

Fortalezas: los puntos fuertes de nuestro proyecto, lo que nos hace competitivos, lo que nos puede llevar al éxito. Por ejemplo:

- Bajos costos de producción.
- Cercanía del consumidor.
- Novedad en el tipo de servicio.

Debilidades: lo que representa un riesgo, nuestros puntos más débiles para competir. Por ejemplo:

- Escaso capital.
- Falta de control sobre la competencia.
- Mucho stock en almacén.

¿Y ahora qué hacemos?

Como decíamos anteriormente, la información de poco o nada sirve (a veces para perder tiempo y dinero) si no es para ponerla en acción. Esta acción implica utilizar estas evidencias para que formen parte de nuestra estrategia: analizamos las fortalezas, y basaremos en ellas la estrategia y la comunicación de nuestro proyecto.

Analizaremos las debilidades y sabremos dónde están nuestras flaquezas para poder estar alerta ante posibles conflictos o fallos en la estrategia. De ellas extraeremos aquellas que podamos resolver, si no antes de la puesta en el mercado del proyecto, como sería deseable, sí al menos que en nuestra estrategia de lanzamiento figuren como objetivos a superar.

El análisis externo

Es aquello que nos rodea y no podemos controlar. No son aspectos inherentes a nuestra empresa o nuestro producto. Hacen referencia a situaciones del mercado, cambios, decisiones de política o macroeconomía, los clientes, la competencia, y en definitiva los factores que son incontrolables o difícilmente controlables por nosotros.

Amenazas: aquellos factores afectan de por sí a nuestra salida al mercado, motivados fundamentalmente por situaciones económicas o políticas. En la situación actual, las amenazas principales son más que evidentes, aunque deberíamos intentar averiguar aquellas que de una manera más específica pueden afectar directamente a nuestro sector, nuestro ámbito geográfico y nuestro entorno competitivo más cercano, como por ejemplo:

- Crisis económica.
- Pérdida de poder adquisitivo.
- Precios de competencia excesivamente bajos.
- Encarecimiento de materias primas.
- Guerras o conflictos políticos internacionales.
- Zona geográfica especialmente afectada por el desempleo.
- Público objetivo en descenso.

Oportunidades: aquellas previsiones, tendencias o realidades que el mercado abre con posibilidades de implantación o crecimiento. Por ejemplo:

- Cambio en los hábitos de compra.
- Nuevos mercados.
- Nuevos productos, nuevos usos.

- Alza en la natalidad.
- Cambios políticos o culturales positivos para nuestros intereses.

Verdaderamente, en lo que a la estrategia se refiere ambos aspectos son de gran influencia; sin embargo, donde realmente se encuentra el *quid* de la cuestión es en la detección de oportunidades, que representa la ventana al éxito, al crecimiento o a la identificación de una tendencia de consumo. Así que la detección de oportunidades es tal vez la parte más difícil de averiguar de un FODA, como más adelante expondremos.

Para comprender la dinámica del mercado es muy frecuente recurrir al análisis de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter en la Harvard Business School en 1979. Porter se refiere a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a los clientes y obtener de ellos un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas planteadas puede significar que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Las 5 fuerzas cuyas dinámicas analiza Porter son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores (la existencia de barreras a la entrada, las diferencias económicas sobre los productos, el valor de la marca, etc.).
2. La rivalidad entre los competidores (número de competidores, tasa de crecimiento, exceso recurrente de capacidad, las barreras de salida, la diversidad de los competidores, etc.).
3. Poder de negociación de los proveedores, a causa del poder de que estos disponen (facilidad de productos alternativos, grado de concentración del proveedor, cuota de mercado, coste de lo adquirido en relación con el precio de venta del producto, diferencias de calidad).
4. Poder de negociación de los compradores (sensibilidad del comprador al precio, grado de dependencia de los canales de distribución, existencia de productos sustitutos, etc.).
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos (tendencia del comprador hacia productos alternativos, evolución de los precios relativos de los alternativos, los costes del cambio de compra, etc.).

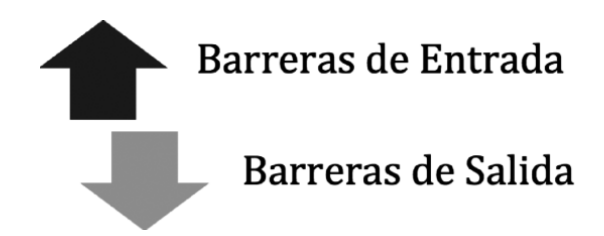
Barreras de entrada y salida

Toda empresa o negocio que valora la posibilidad de entrar en el mercado debería buscar un posicionamiento diferente al de su competencia (en producto, valor aportado o servicio) en la mente del consumidor o cliente.

Supongamos que estoy valorando la apertura de un restaurante y tengo mi proyecto en estado avanzado. Entonces debo hacerme las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es mi competencia real?
- ¿Qué ofrecen y en qué me diferencio de ellos?
- ¿Tengo un argumento principal para presentarme?

El concepto de Barreras de Entrada que nos plantea Porter se refiere a la dificultad que puede tener la competencia para entrar en el sector en el que opera mi empresa de manera eficiente (barreras de entrada) y a las complicaciones que pueda tener salirse del negocio si éste va mal (barreras de salida).



Estos conceptos, de gran importancia para la formulación de la estrategia, a menudo no son tenidos en cuenta y aportan una importancia capital a la hora de plantear tiempos de rentabilidad, estrategia ante la competencia, y también límites a una posible retirada.

Cuanto más sencillo sea nuestro negocio más fácil será competir con él para otros, por lo que debemos proteger nuestra idea de forma que compliquemos en cierto modo la aparición de la competencia. Por ejemplo, si pensamos que la idea es buena, el negocio debería salir de forma rápida y global en cantidad de productos y servicios, retrasando así que la competencia pueda ponerse a nuestro nivel en un corto tiempo. En ese tiempo habríamos ya posicionado el negocio y adquirido una clientela que nos permita fidelizarla.

Si las barreras de salida son elevadas, esto implica un mayor riesgo a la hora de iniciar esa actividad, por lo que deberíamos obtener una rentabilidad más elevada, que compensase dicho riesgo y, en todo caso, nos prepare para ese momento.

4.5 TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES

Como hemos analizado en las fases anteriores, la detección de oportunidades es, sin lugar a dudas, uno de los principales factores de éxito para un proyecto emprendedor. Saber determinar qué técnicas podemos aplicar nos convierte en unos emprendedores con mentalidad abierta, a la expectativa de las oportunidades que ofrece el mercado presente o futuro.

¿Cómo detectar oportunidades?

En el mundo que nos rodea, el ocio, el día a día, para la detección de oportunidades no siempre es necesaria una vinculación con mi conocimiento profesional. Simplemente hace falta estar alerta a la información y a los cambios del mercado, sabiendo las fuentes que pueden darnos, de una forma abierta y a veces espontánea, esas expectativas.

1. Leyendo prensa económica o especializada.
2. Viajando, aprendiendo de experiencias en el extranjero.
3. Participando en cursos, charlas, cámaras o asociaciones de comercio.
4. Vinculándote con escuelas, universidades y centros de investigación.
5. Suscribiéndote a blogs, que suelen ser la vanguardia del pensamiento.
6. Activando alertas en buscadores.
7. Buscando el pensamiento lateral para analizar diferentes realidades del pasado o del presente.
8. Etcétera.

Las ventanas de la oportunidad para un negocio representan las distintas visiones a las que podemos asomarnos:

- Ventanas al mercado: clientes, usuarios, no clientes, no usuarios, entre otros, o ser fruto de un proceso de generación de ideas.
- Ventanas al pasado, a la historia, al *benchmark*, qué ocurrió, quién innovó.
- Ventanas al futuro: tecnología, tendencias, imaginación, ciencia ficción.

Lo más importante que tenemos que tener en cuenta durante el proceso de búsqueda de una idea y de un objetivo debe ser encontrar una ventaja competitiva o elemento diferencial a nuestro negocio. Eso nos dará un sitio merecido en cualquier sector. Algo que diferencia nuestra manera de ser, de actuar, de tratar al cliente, del diseño de nuestro producto, de los materiales.

4.5.1 Técnicas para la Detección de oportunidades

La importancia que supone la detección de oportunidades ha ido desarrollando en las últimas décadas una serie de técnicas específicas. He preferido destacar, al igual que en el apartado de técnicas de creatividad, las más indicadas para poderlas aplicar a proyectos emprendedores.

A diferencia de la creatividad, éstas se enfocan más a tendencias reales de mercado que a procesos creativos, algo más abstractos.

1. Innovación abierta

Esta técnica parte de la premisa de que una idea no vale nada si no se lleva a cabo; para eso necesito colaboradores, aumentando así la visión de las oportunidades. Tanto mis colaboradores en el proyecto como otras personas con las que pueda establecer relación pueden enriquecer mi idea, moldearla, mejorarla.

El proceso sería:

- Explica tu idea para una oportunidad de mercado.
- Recibe comentarios y adhesiones de ideas similares o complementarias.
- Relaciona esas ideas con las de otras personas para crear ideas compuestas, superpuestas o complementarias.
- Valora los resultados del grupo y agrega toda la información de interés.

Es importante la innovación en la mentalidad emprendedora, como parte del progreso social. También para la búsqueda de financiación.

2. Modelo de Stage Gate

En este caso tomamos como referentes los proyectos que presuponemos de alta oportunidad. Formamos grupos de discusión y cada grupo nombra un coordinador y presenta un plan justificativo de una oportunidad. El resto de coordinadores votan la aprobación o el cese.

Para llevar a cabo con éxito esta técnica, se debe considerar lo siguiente:

- Contar con un responsable de cada proyecto como coordinador.
- Un responsable directivo que asegure que los proyectos mantengan su alineación estratégica con las ideas iniciales del proyecto o del equipo emprendedor.
- La formación de equipos operativos.

3. Análisis de escenarios

Se utilizan de una manera participativa y desafiante para explorar contextos futuros alternativos.

Es una herramienta poderosa que puede ser usada para probar la estabilidad de la estrategia de hoy, desarrollar nuevas políticas para los retos venideros e incrementar las oportunidades de éxito de la organización, haciéndoles entender cómo abordar futuros inciertos.

Para esta técnica es muy recomendable el uso del *brainstorming* como dinámica de grupo generadora de criterios y factores.

1. Factores de influencia: pueden ser industriales, políticos, económicos, tecnológicos.
2. Elección de incertidumbres: de las fuerzas motrices, elegiremos dos, que consideramos más críticas a la hora de realizar nuestros escenarios.
3. Definir los escenarios: de 2 a 4 escenarios. En cada cuadrante colocaremos los posibles efectos generados por la situación.
4. Selección del escenario que más nos guste o en el que queramos ver enfocado nuestro negocio.
5. Realización de la estrategia.

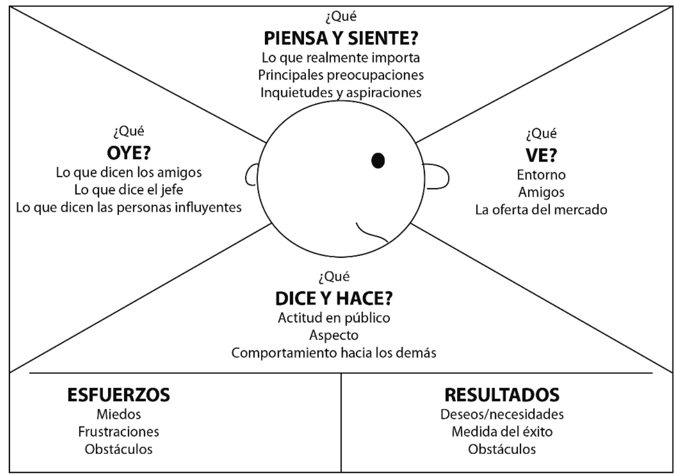
4. Mapa de empatía

Hacer esto nos permite idear un modelo de negocio más robusto, ya que el perfil del cliente nos va a ayudar a definir mejores proposiciones de valor, formas más adecuadas de captar a nuestros clientes y mejores estrategias de comunicación y relación con ellos.

Finalmente, nos ayudará a entender mejor los valores por los cuales un cliente está realmente dispuesto a pagar.

¿Cómo funciona el mapa de empatía?

1. Realizamos un *brainstorming* para descubrir los posibles segmentos de clientes potenciales.
2. Elegimos tres candidatos y les definimos un perfil: un nombre, ciertas características demográficas, un estado civil, nivel de ingresos, edad, etc.
3. Utilizando el diagrama que mostramos a continuación, construimos su perfil contestando a las siguientes 6 preguntas:



¿Qué piensa y siente?

- ¿Qué es lo que le mueve?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones?
- ¿Qué es lo que le importa realmente (y que no dice)?
- ¿Cuáles son sus expectativas?

¿Qué ve?

- ¿Cuál es su entorno?
- ¿A qué tipo de ofertas está expuesto?
- ¿Quiénes son las personas clave de su entorno?
- ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?

¿Qué dice y hace?

- ¿Cómo se comporta habitualmente en público?
- ¿Qué dice que le importa?
- ¿Con quién habla?
- ¿Influye en alguien?
- ¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?

¿Qué oye?

- ¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional?
- ¿Qué le dicen sus amigos y familia?
- ¿Quiénes son sus principales influenciadores?
- ¿Cómo lo hacen?
- ¿A través de qué medios?

¿Qué le frustra?

- ¿Qué le frustra?
- ¿Qué miedos o riesgos le preocupan?
- ¿Qué obstáculos encuentra en el camino de sus objetivos?

¿Qué le motiva?

- ¿Qué es lo que de verdad le gustaría conseguir?
- Para él/ella, ¿qué es el éxito?
- ¿Cómo intenta alcanzarlo?

Es sin duda una de las herramientas más entretenidas y ricas en proceso y resultados. Nos ayuda a profundizar en el segmento de clientes deseado y centrarnos en su entorno, su comportamiento, preocupaciones y aspiraciones.

5. *Trendwatching*

Es una plataforma online dedicada a ofrecer información sobre tendencias de consumo y cambios globales. Dispone de más de 160,000 profesionales alrededor del mundo que hacen uso de este servicio para crear estrategias, desarrollar productos innovadores, mejorar la experiencia de sus clientes y estar un paso adelante de la competencia. Te puedes suscribir gratuitamente al boletín mensual.

Cada año, los expertos del observatorio de tendencias de consumo *Trendwatching* avanzan las oportunidades de negocio que marcarán el año que viene, y su informe tiene una gran repercusión.

4.6 LA ESTRATEGIA

¿Y con esto qué hacemos?

El análisis CAME (**Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar**) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), cuáles son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).

Mientras el análisis FODA es bastante conocido y utilizado, aunque a veces de manera incorrecta, el análisis CAME es poco conocido.

El análisis CAME siempre debe realizarse tras haber completado el análisis FODA, porque lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del FODA.

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las oportunidades.

Para ello podemos usar varias estrategias, desde ofensivas (potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades), defensivas (potenciar las fortalezas para defendernos de las amenazas), de reorientación (superar la debilidades para aprovechar las oportunidades), hasta estrategias de supervivencia (superar las debilidades para defendernos de las amenazas y sus efectos).



La estrategia de posicionamiento

Una vez definida la estrategia, definido el camino y la forma de acometer el proyecto en el mercado, debemos establecer la estrategia de posicionamiento.

Llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor, y se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca respecto de la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual pretendemos llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen de partida hasta la posición que deseamos.

Esto significa que nosotros definimos dónde queremos estar en la mente del consumidor, dónde pretendemos que nos sitúe, pero es éste quien realmente lo realiza. Por ello debemos plantear una serie de acciones que ayuden y empujen el proceso.

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

- La posición que deseamos alcanzar debe ser **rentable**.
- El posicionamiento de nuestra marca tiene que aportar **ventajas que sean relevantes** para el consumidor.
- La **diferenciación** es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la competencia es más complicado y no suele aportar ninguna ventaja.
- El mejor posicionamiento es aquel que **no es imitable**, pues si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.

En el gráfico de la página 69 observamos cómo se dibuja un eje de coordenadas con dos variables (pueden ser más, siempre aquellas que mejor definan nuestra estrategia y sobre las que se basa la misma). En los círculos

pequeños se encuentran los principales competidores, y en el punto central del círculo grande se indica el lugar en que, en función de nuestro FODA y nuestros objetivos iniciales, pretendemos situar nuestro proyecto.

Supongamos que vamos a lanzar el calzado artesanal que comentábamos en el capítulo anterior.

Analizamos la competencia del sector calzado artesanal, bajo los conceptos de precio y calidad.

- El producto A tiene una alta calidad y un precio sensiblemente más bajo de lo habitual.
- El producto B tiene una relación calidad/precio más baja.
- El producto C está muy ajustado en precio y calidad sobre el parámetro estándar previsto para el estudio.
- El producto D mantiene una calidad menor que otros, objeto de estudio, y un precio medio.
- Por último, los productos E y F se sitúan en la zona más alta de precio y calidad.

Ahora las preguntas para definir la estrategia es:

✓ ¿Dónde situamos nuestro producto?

✓ ¿En qué zona de relación precio y calidad queremos posicionar nuestro producto y competir?

Podemos optar por varias estrategias:

a) Competimos en precio bajo y calidad media.

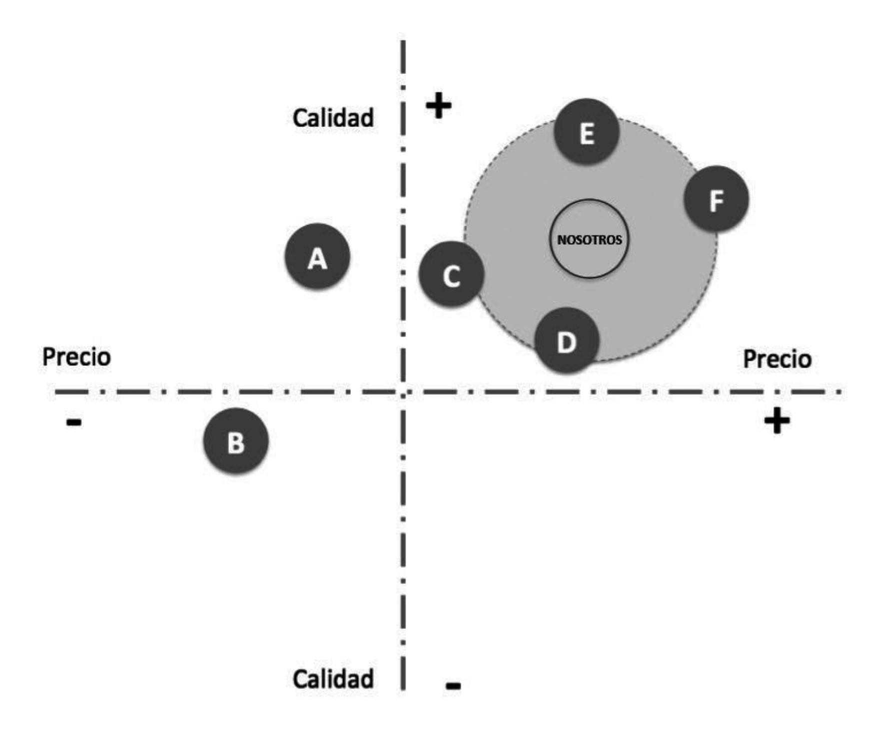
   Deberíamos entonces revisar la estrategia del producto más cercano a nuestra estrategia. En este caso el A.

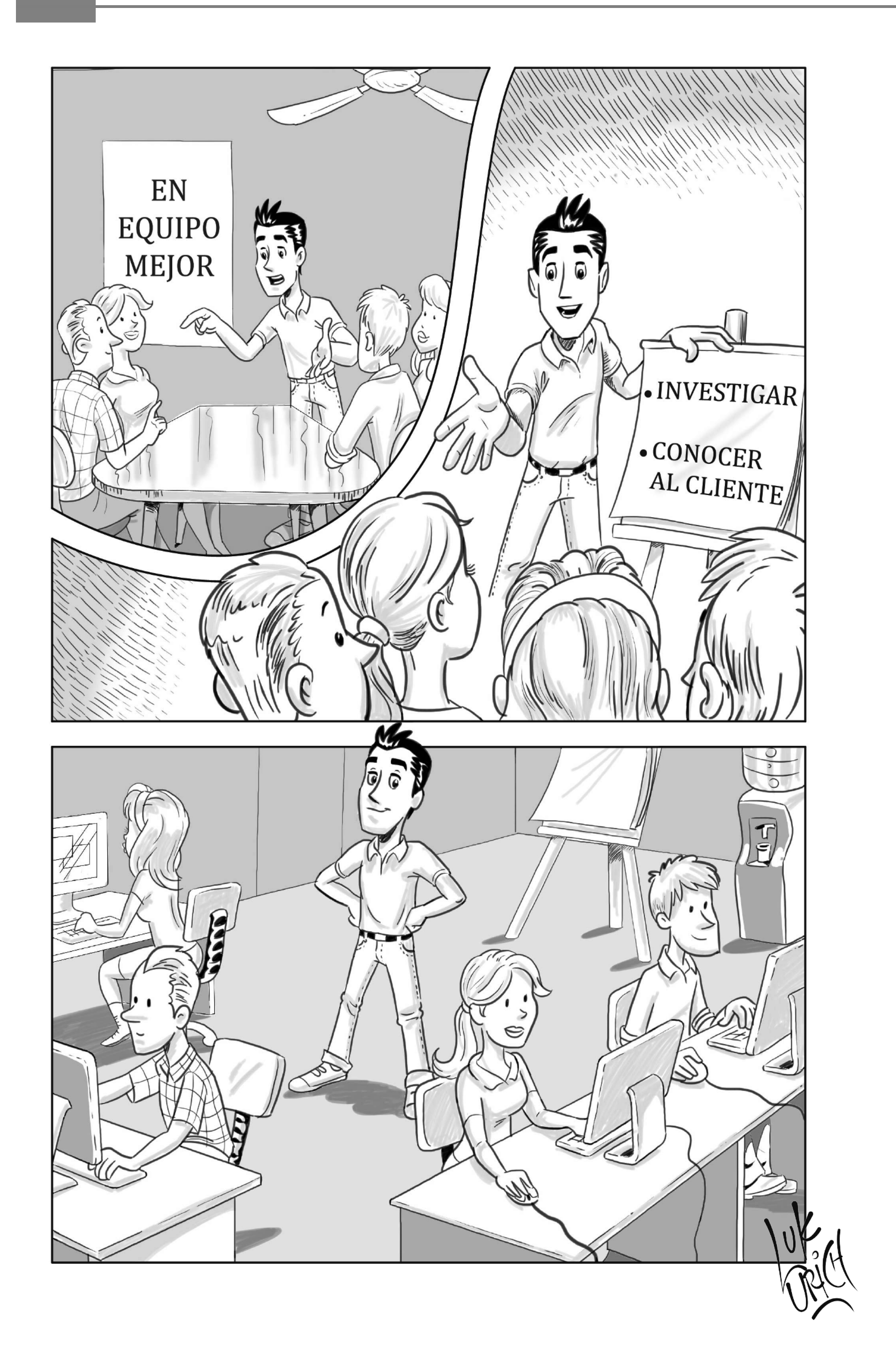
b) Decidimos competir en una zona donde no haya competidores posicionados.

   Es visible, por ejemplo, la zona de precio alto y calidad baja (podríamos entonces incluir la variable diseño como variable diferenciadora).

c) También podemos actuar directamente sobre un producto en concreto. Imitar su estrategia y su zona exacta de posicionamiento (porque entendemos que es el segmento de mayor rentabilidad) y situarnos justo sobre él.

d) Por último, lo más sensato sería encontrar una zona sin cubrir, donde nuestro FODA nos dé argumentos suficientes para ser competitivo. Y situarnos entonces en el punto indicado en el gráfico.




EN
EQUIPO
MEJOR
• INVESTIGAR
• CONOCER
AL CLIENTE

5

LA FINANCIACIÓN

La financiación sigue siendo uno de los principales problemas para el emprendedor. Sin embargo, muchas veces debido a la falta de conocimiento de todas las posibilidades de financiación a las que podemos recurrir, nuestro proyecto acaba estancado y, lamentablemente, sin posibilidad de llegar a ser una realidad.

Hay ocasiones donde el dinero, por la cantidad necesaria, resulta ser un factor fundamental, pero otras veces la cantidad a invertir inicialmente no es mucha. Para ambas situaciones existen soluciones que vamos a ir repasando en las próximas páginas.

¿Emprender sin dinero?

El *bootstrapping* es un término procedente del inglés que hace referencia a empezar algo sin recursos o con muy pocos recursos. En el área de los negocios, significa ejercer alguna actividad emprendedora con poco o nada de capital, es decir, emprender únicamente con los medios que se tienen al alcance (un garaje, un teléfono antiguo, etc.).

Es desde luego una alternativa a la dificultad de acceso a la financiación externa. Tiene como ventaja que este no dependerá de terceros, y el endeudamiento de la empresa será mínimo. Además, desarrolla la creatividad y fomenta la cultura del ahorro, dado que los recursos son limitados y hay que conseguir que sean suficientes.

Sin embargo, la falta de financiación puede limitar el crecimiento del proyecto por falta de inversión, reduce el tiempo de maduración en la creación y administración de proyectos, dado que es necesario que estos generen rápidamente ingresos. Dificulta el acceso a determinadas operaciones comerciales que requieren disponer de una capacidad financiera más importante.

Pero, sin rechazar la posibilidad de recurrir a esta posibilidad, vamos a ver otras posibilidades.

5.1 VALORACIÓN DE POSIBILIDADES

Es posible que cuentes con algunos recursos para comenzar tu proyecto emprendedor, o bien que tengas familiares y amigos que puedan ayudarte con pequeñas aportaciones; eso está bien, puedes recurrir a ellos y puedes sentirte afortunado.

Sin embargo, debes tener en cuenta la posibilidad de que alguna vez necesites de esos fondos, bien para necesidades no previstas inicialmente, bien porque los costos son mayores de lo previsto, o bien porque los ingresos tardan en llegar más de lo establecido en tu plan. O tal vez porque estás haciendo algo más grande de lo que habías imaginado.

Mi recomendación y mi experiencia es siempre recurrir a financiación ajena por varias razones; una es no vincular amigos y familiares ante un hipotético fracaso y otra porque puedes dilatar su devolución en el tiempo. Resulta, pues, por un lado más cómodo socialmente y por otro más operativo técnicamente. Reducirás tu nivel de estrés.

Aun así debes tener muy claro que, en función de la fórmula jurídica que decidas adoptar para constituir la sociedad y que trataremos más adelante, con este dinero asumes una responsabilidad. Y siempre será mejor una responsabilidad con una entidad externa que con tu círculo social más próximo.

Cuando realices el plan de negocio llegará el momento de decidir exactamente entre las fórmulas de financiación que vamos a ver a continuación, pero es importante en este momento saber de cuánto dinero necesitas disponer.

¿Qué es la microfinanciación?

Este término se refiere a la necesidad de pequeñas aportaciones. En México dependerá de las convocatorias y el registro que se tenga en el padrón de emprendedores. Si finalmente decides tramitarlas a través de una entidad financiera, debes saber que hay ciertos requisitos que pueden facilitar la concesión de préstamos en condiciones especiales (ICO) o microcréditos.

En cualquier caso, podemos hacer una estimación previa de la cantidad antes de realizar el plan de negocio, y decidir en todo caso el camino a tomar.

Existen varias fórmulas de calcularlo, pero hay que optar por un método muy sencillo para acercarnos a la cantidad estimada.

Supongamos que vamos a iniciar un proyecto de asesoría de eficiencia energética, y estimamos un tiempo de 6 meses hasta comenzar a generar ingresos y con ello comenzar a ser rentables.

En principio necesitaremos financiar esos 6 meses de actividad:

Inversión inicial

Equipo de cómputo	$ 75,000.00	$ 75,000.00
Renta del local	6 x $ 15,000.00	$ 90,000.00
Otros	$ 35,000.00	$ 35,000.00
Salario y gastos personales	6 x $ 25,000.00	$ 150,000.00
Salarios otros	6 x $ 20,000.00	$ 120,000.00
		Total $ 470,000.00

Hay muchas y muy variadas fuentes de financiación para un proyecto emprendedor. La fórmula más segura para obtener financiación, sea cual sea su modalidad, es que tu proyecto responda a una necesidad real de mercado, esté orientado a oportunidades o esté planteado en base a un argumento nuevo y diferencial. Estas son tres cualidades que harán mucho más fácil que seas escuchado en los distintos ámbitos donde podemos obtener el capital necesario para iniciar, o continuar un negocio ya iniciado.

Formas de financiación para emprendedores:

Financiación propia: la que puedes obtener a partir de tus propios recursos.

1. Aportaciones propias.
2. Amigos o familiares.
3. *Crowdfunding* o financiación colaborativa.

Financiación ajena: cuando es necesario recurrir a otras fuentes externas.

Directa: el dinero fluye directamente a la empresa.

1. Incubadoras, aceleradoras.
2. *Business Angels*.

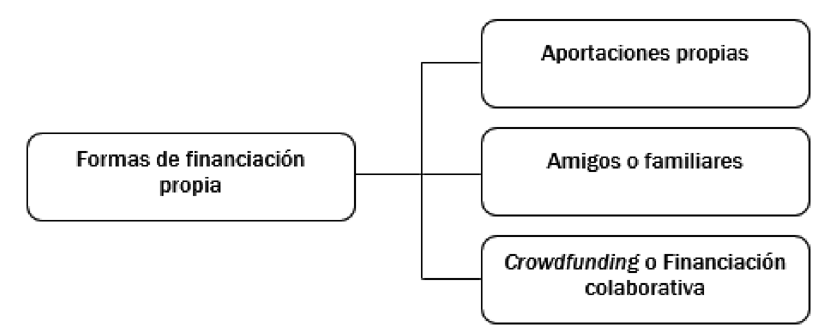
3. Entidades de capital riesgo.
4. Entidades financieras.
5. Sociedades de garantía recíproca y otras entidades.
6. Subvenciones.

Indirecta:

1. Participaciones de la empresa por trabajo.
2. *Partners*.
3. Alianzas estratégicas.
4. Intercambio.

5.2 FORMAS DE FINANCIACIÓN PROPIA

Nos vamos a centrar en las líneas principales de financiación de un proyecto emprendedor:



1. Aportaciones propias

Si somos los primeros que confiamos en nuestro proyecto, es lógico que seamos los primeros en invertir en él. Cuando empiezas a desarrollarlo ya estás invirtiendo tiempo, algo que puede que tengas o que no tengas. Es la primera ronda de inversión.

Si has decidido emprender y abandonar tu trabajo es que tienes recursos suficientes. Sin embargo, si estás en situación de desempleo, probablemente veas en tu proyecto una salida profesional. Debes tener pasión por ella y toda la fe del mundo en tu propio éxito. Si así es, sabrás transmitirlo a los demás, si no estás ante un proyecto fracasado antes de empezar.

A la hora de invertir ahorros, sea cual sea la cantidad que decidas invertir, debes tener en cuenta que de ser posible, sea un dinero que no necesites para sobrevivir en el día a día.

Debes tener muy en cuenta que hay posibilidades reales de tardar mucho tiempo en recuperar la inversión o, tal vez, de perderla.

2. Amigos o familiares (conocida como 3F *Friends, Fools and Family*)

Si somos personas con cierta credibilidad y formalidad no nos será muy difícil conseguir este dinero, pero como hemos mencionado anteriormente, tomas una responsabilidad con tu propio entorno social. Es la segunda ronda, y se suele realizar cuando el proyecto comienza a tomar forma y a convertirse en una realidad.

Lo más recomendable si optamos por esta primera opción como, al menos, la fase de lanzamiento de nuestro proyecto emprendedor, es que deben ser personas de nuestra plena confianza, y sobre todo que el dinero no lo vayan a necesitar a corto o a medio plazo. Si lo queremos profesionalizar, podemos optar por dar participaciones de nuestra empresa por este dinero, siempre que no nos diluyamos en exceso; mal empezamos si de buenas a primeras perdemos más de un 25% de la empresa, por ejemplo.

En todo caso deberemos actuar con profesionalidad, extendiendo un documento a modo de recibo donde se exponga la cantidad cedida y a qué va a ser destinada.

3. *Crowdfunding* o Financiación colaborativa

Es una manera relativamente nueva de financiar proyectos y empresas, y ha crecido de forma sorprendente en los últimos años, formando parte crucial en diversos proyectos de éxito.

Esta fórmula tiene su base principal en Internet, donde existen diversas plataformas web que reciben financiación de pequeños inversores.

El argumento debe ser una exposición clara y de ser posible creativa del proyecto. Debes ilusionar a los pequeños inversores para recabar su ayuda y que, a su vez, convenzan a nuevos inversores de su entorno. También es importante establecer la cantidad de las aportaciones, de forma escalada si así lo estimas, y ofrecer algo a cambio, como pequeñas participaciones o compensaciones de cualquier tipo (tarjeta especial de descuentos si es una tienda, menús especiales si es un restaurante, noches gratis si es para un pequeño establecimiento hotelero, etcétera).

5.3 FORMAS DE FINANCIACIÓN AJENA DIRECTA

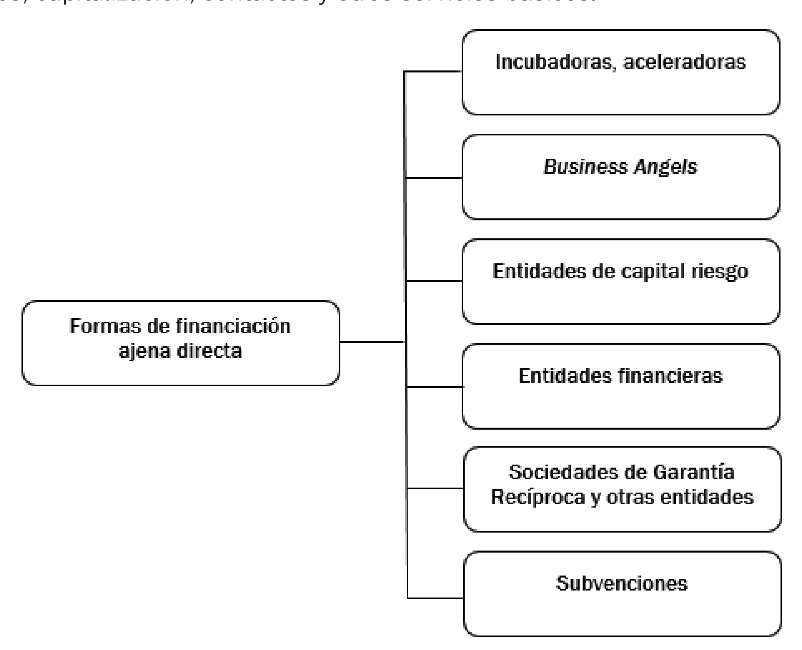
Dentro de la capacidad de financiación que ofrece el sistema bancario existen varias modalidades. Tenemos que entender en primer lugar que toda financiación que ofrece el Estado para las empresas se canaliza a través de los bancos, por lo

que deberemos estar atentos a la posibilidad de aprovechar estas oportunidades en los momentos en los que, como se suele decir, "fluye el crédito".

1. Incubadoras o aceleradoras

Otro apoyo en los inicios es el que pueden ofrecer a una *start-up* (empresa pequeña o mediana de reciente creación, delimitada en el tiempo y normalmente relacionada con el mundo tecnológico) las incubadoras o aceleradoras.

Una **incubadora** de empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, contactos y otros servicios básicos.



La oferta de las aceleradoras incluye espacios de trabajo, *mentoring*, financiación y/o accesos a sus redes de *Business Angels*.

El *mentoring* permite que personas o empresas con más experiencia y cualificación guíen y ayuden al emprendedor para que pueda desarrollar todo su potencial y así obtener los mejores resultados tanto en la vida personal como profesional.

Los programas de incubación de empresas en México surgieron a mediados de la década de los 90 y la primera institución en establecerlos fue el Instituto Politécnico Nacional (IPN) para promover la formación de empresas de base tecnológica. Su modelo de incubación fue tan exitoso que sirvió de patrón para la

creación de más de 200 incubadoras en todo el país, auspiciadas tanto por universidades públicas como privadas, de acuerdo con el propio Politécnico.

Los programas de aceleradoras de negocios fueron creados a principios de la década del 2000 y fueron desarrollados por organizaciones internacionales sin fines de lucro como Endeavor, instituciones educativas como el ITESM y la Universidad Panamericana, y organizaciones privadas como New Ventures.

Por lo general, están abiertas a los emprendedores de cualquier sector que deseen desarrollar y consolidar una idea innovadora de negocio con el respaldo de la consultoría en cuestión. Atienden lo mismo a una firma de reciente creación (*start-up*) que a una firma escindida (*spin-off*). No es necesario ser alumno o ex alumno de la institución educativa para acceder al programa. El costo depende de las necesidades de la empresa: se les presenta una propuesta y pueden contar con apoyo del Fondo PyME de la Secretaría de Economía (SE).

2. *Business Angels*

Los ángeles de los negocios, también llamados *Business Angels,* representan la llamada segunda ronda de financiación. Son profesionales con experiencia en diferentes sectores profesionales que pueden aportar cierta cantidad de dinero a nuestra empresa, a cambio de un porcentaje en el proyecto, y además ponen a nuestra disposición sus conocimientos sobre el sector y ayuda profesional para emprender con mayores garantías.

Hay que recurrir a ellos cuando el proyecto ya está mínimamente lanzado y se tienen datos claros de previsión de beneficios y de crecimiento y ya se han obtenido las primeras operaciones e ingresos.

En México, el difícil acceso a financiamiento por parte de la banca tradicional para muchas empresas de servicios o tecnología obligó a fortalecer en los últimos años la figura del “inversionista ángel”.

En la actualidad, Nacional Financiera cuenta con un grupo de inversionistas ángeles, considerado como el grupo más grande de Latinoamérica, con más de 200,000 participantes que invierten de forma electrónica.

El inversionista ángel tiene un perfil que generalmente son personas con ingresos arriba de 150,000 dólares anuales, tanto en México como en Estados Unidos, que buscan diversificar sus inversiones y las ramas de las empresas que tienen.

Suelen ser empresarios destacados. Conocen a los gobernadores y a los secretarios de Desarrollo Económico estatales, quienes evalúan dos aspectos:

— Primero, el emprendedor y sus colaboradores. Esto es de lo más importante, pues un buen proyecto en manos de un equipo débil es un fracaso. El inversionista ángel califica mucho con quién se va asociar.

— Segundo, el proyecto: pesa mucho el grado de innovación, nadie entra a proyectos que son más de lo mismo. Como inversionista ángel, buscas que los proyectos tengan innovación, ya sea tecnológica, científica o de producto de mercado, un valor agregado.

3. El capital riesgo

Las entidades de capital riesgo (*venture capital*) son instituciones que financian a medio y largo plazo a empresas que no cotizan en bolsa y que encuentran obstáculos para obtener dinero en los mercados de capitales ordinarios.

Este tipo de financiación, bastante más compleja, y dirigida a las *start-ups* más maduras, sólo es necesaria para grandes proyectos con enormes necesidades de capital, y siempre a cambio de ceder un importante porcentaje de la empresa. Normalmente contribuyen al desarrollo y expansión de la pequeña empresa (capitalizarla, profesionalizarla y asesorarla) con el fin de aumentar su valor para, lógicamente, poder recaudar beneficios en el corto plazo.

A esta forma de financiación se le augura, en un futuro próximo, un importante desarrollo como alternativa para las PyMEs en proceso de internacionalización.

4. Entidades financieras

Las empresas pueden acudir para capital de trabajo o para tener flujo en la operación diaria del negocio a través de diferentes fórmulas.

Crédito. En México existen diversas alternativas de crédito dependiendo de la entidad financiera, así que los beneficios y requisitos pueden variar dependiendo del intermediario; el interesado debe consultar directamente con el intermediario de su elección. Nacional Financiera (NAFINSA) es el principal impulsor de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa mediando las concesiones de préstamos.

Dentro del programa de NAFINSA, existen más de 30 Intermediarios Financieros dentro del Programa Crédito PyME. Para conocer los detalles del crédito, habrá que acercarse al Intermediario Financiero de tu elección.

Préstamo. El préstamo es una fórmula de financiación a través de la cual disponemos de una cantidad de dinero a disponer que deberá ser devuelta mediante plazos acordados. El tipo de interés suele ser bastante más alto que el establecido para las pólizas de crédito.

Factoring. Se trata de la cesión a una empresa especializada en este tipo de financiación de facturas o créditos comerciales a corto plazo. La empresa asumirá el riesgo de insolvencia a cambio de una comisión, normalmente alta. Es una fórmula habitual para asegurar el cobro de operaciones de comercio exterior. No es muy recomendable para empresas con escasa capacidad

financiera y realmente es considerado como un último recurso en empresas en situación difícil.

Leasing. Conocido como arrendamiento financiero, se usa para la financiación del equipo y material necesario para la empresa. Se trata de alquilar estos bienes a una empresa a cambio de un canon periódico. Existe también una opción de compra sobre ese material. Ayuda a poner en marcha una empresa con maquinaria y otros útiles con pequeños desembolsos.

Renting. Es una financiación para bienes de equipo, fundamentalmente empresas que deben cambiar su equipamiento cada poco tiempo y que pueden verse beneficiadas con este sistema. Los equipos informáticos y los vehículos son muchas veces financiados de este modo. Consiste en el alquiler del bien en cuestión durante un plazo determinado, finalizado el cual es devuelto y cambiado por uno nuevo.

Préstamo participativo. Son préstamos con los que la entidad bancaria puede convertirlo en un porcentaje de la empresa. Normalmente este tipo de préstamos se da en operaciones conjuntas de ampliación de capital entre capital riesgo y banco.

5. Subvenciones

En México el impulso a los emprendedores y MiPyME's está creciendo. Existe apoyo como parte de la iniciativa gubernamental, incentivando a las empresas para ser el motor económico de México, así como asociaciones privadas como Ángel Ventura México, BBVA Bancomer, Banamex, Capitaliza, Afirme, Banco Famsa que de alguna forma aglutinan a muchas de estas pequeños inversores.

En mayo de 2014, la Sofom Financiera Emprendedores obtuvo la licencia para convertirse en el banco especializado, el cual está en funcionamiento desde finales de ese año y será la base de financiamiento de las más de 50 mil PyMEs afiliadas a la Cámara de la Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), así como de los emprendedores autónomos.

Dentro de las subvenciones otorgadas por el gobierno de México existe el programa Capital Semilla que proporciona apoyo financiero temporal para el arranque y etapa inicial del negocio.

Capital semilla: este crédito se define como la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de su iniciación y puesta en marcha de un proyecto. Se da cuando la empresa ya está constituida y tiene cierto producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo. También se puede usar para estudios de mercado, nivel de factibilidad, plan de negocios y lanzamientos. Los da la Secretaría de Economía, los obiernos locales y la Secretaría de Desarrollo Económico.

Hay que destacar que no siempre tenemos conocimiento de las posibilidades de obtener las ayudas que tiene el empresario por esta vía, y que en muchas ocasiones podrían ser decisivas para su proyecto. Así, es necesario permanecer informado de la oferta de ayudas.

Tipos de ayudas:

- Subvención a fondo perdido.
- Préstamo en condiciones preferenciales.
- Bonificación de puntos de interés.
- Participación del capital.
- Ayudas a los costos laborales/bonificaciones a la contratación.
- Libertad de amortización.
- Reducción de impuestos.
- Asistencia no financiera: por ejemplo, asistencia gratuita a cursos de formación.
- Asesoramiento: programas de apoyo al autoempleo y de asesoramiento en proyectos empresariales.

Asimismo, es importante recordar que no todos los proyectos son susceptibles de recibir subvenciones, ya que éstas suelen condicionar su concesión, por lo que si decidimos optar a alguna de estas líneas de subvención es posible que tengamos que modificar alguno de los aspectos del proyecto:

- La creación efectiva de empleo.
- La aportación de un mínimo de capital propio.
- El carácter innovador del negocio.
- El sector de actividad.
- La edad, el sexo y la situación laboral de las personas solicitantes.

No obstante, me gustaría aclarar que en mi opinión nunca se debe crear un negocio que dependa o vincule su viabilidad a una subvención, y que el proyecto se diseña para que sea viable en sí mismo. Otra cosa es que el proyecto, tal cual está ideado desde el inicio, pueda optar por ellas.

6. Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)

Son entidades financieras cuyo objeto social es facilitar garantías personales a las personas emprendedoras mediante aval o a través de cualquier otro método para las operaciones financieras y empresariales que éstas realicen, además de prestar servicios de asistencia y asesoramiento financiero.

En la práctica, permiten obtener crédito a pesar de no poder presentar avales y sin necesidad de depender, como ocurre en la financiación bancaria, de su patrimonio personal o profesional. Sólo se exige contar con un proyecto viable y, por supuesto, con capacidad suficiente para llevarlo a cabo, ya que como hemos visto, de tu marca personal y tu capacidad a la hora de exponer y liderar el proyecto depende en gran parte el éxito en la obtención de financiación.

Las SGR están formadas por dos tipos de empresas: las socias partícipes y las socias protectoras cuyo papel es apoyar a la SGR a través de sus aportaciones de capital social, fondos de provisiones técnicas y/o a través de otras fórmulas como las subvenciones.

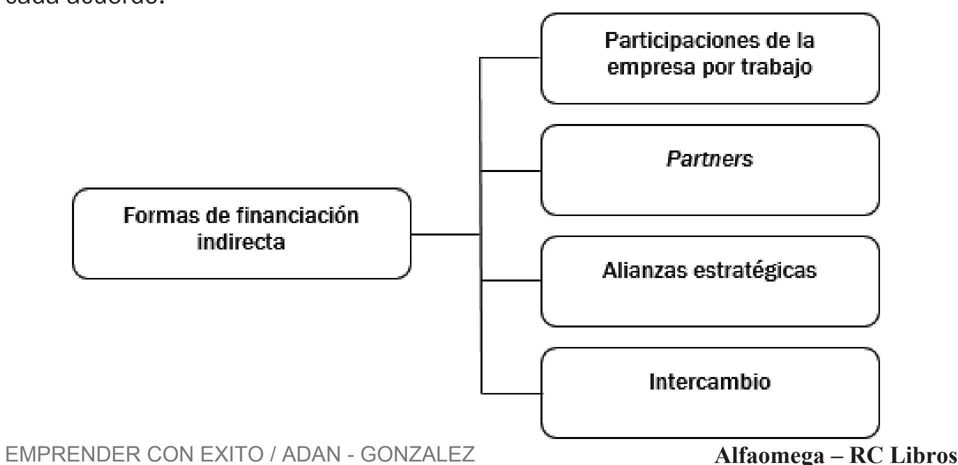
La SGR tiene un carácter mutualista, por lo que sólo puede garantizar las operaciones de sus empresas integrantes. No se reparten beneficios, porque las SGR no tienen ánimo de lucro y están supervisadas directamente por la Secretaría de Economía bajo el proyecto Fondo Nacional Emprendedor.

En México, el Fondo Nacional Emprendedor cuenta con diversas categorías y un amplio abanico de convocatorias que permiten a los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas del país solicitar apoyos para crear, fortalecer y hacer más competitivas a sus empresas. Se crea en enero de 2014 mediante la fusión del Fondo PyME y el Fondo Emprendedor.

5.4 FORMAS DE FINANCIACIÓN AJENA INDIRECTA

Existen otras alternativas que pueden ayudar a financiar un proyecto de forma no monetaria. Recurriendo a la imaginación y a la búsqueda de alternativas podemos encontrar una serie de recursos de gran interés no sólo financiero sino también de carácter estratégico para el lanzamiento de nuestro proyecto.

Estas decisiones hay que tomarlas siempre pensando en las obligaciones que contraes. Es importante valorar la parte de futuro de tu negocio que implicas en cada acuerdo.



Tu marca personal es el compromiso, el cumplimiento y el trabajo colaborativo. Si es así, adelante; es tu forma más viable de financiación.

1. Participaciones de la empresa a cambio de trabajo

Es posible que necesites un perfil muy concreto para tu proyecto y que no puedas o no te interese pagarlo como asesor externo. En ese caso puedes recurrir a algún profesional conocido, de ser posible de tu entorno y con buenas referencias, que tras explicarle el proyecto crea en él y esté dispuesto a apostar por él al igual que tú. Y ante todo debe tener mentalidad emprendedora, porque ahora son un equipo.

Ten en cuenta que en ese momento tienes un socio que, según la fórmula que vayas a emplear en el acuerdo, puede ser de por vida.

Puedes optar, en función del grado de confianza y de su implicación, por ceder parte de beneficios, un acuerdo laboral interesante una vez el proyecto esté en funcionamiento, o una cesión de acciones.

El compromiso es válido tanto para ti como para la otra persona, así que la decisión debe ser por acuerdo de ambas partes.

De esta forma cubrimos una parte del trabajo que no podemos desarrollar (por ejemplo, la parte tecnológica, comercial o administrativa) sin necesidad de tener que hacer un desembolso vía nóminas en los primeros meses.

2. *Partners*

Pueden existir áreas del proyecto donde necesitemos mayor capacidad de la que pueda aportar una persona, de forma que tengamos que llegar a un acuerdo para externalizar un departamento de la empresa, alcanzando un acuerdo similar pero con una empresa.

Serían los *partners,* o socios externos, que además de aportarnos trabajo externo se implicarán lógicamente en el proyecto, ofreciendo su *know-how*, conocimiento del mercado, además de ayuda humana y tecnológica.

3. Alianzas estratégicas

Una tercera posibilidad a tener en cuenta es la de llegar a acuerdos estratégicos con empresas que nos ofrezcan ayuda externa que, bien sea material o económica, implique un compromiso de ayuda mutua en un futuro.

Esta opción es muy habitual con proveedores fundamentales del negocio que, a cambio de ofrecernos, por ejemplo, costos mínimos o facilidades en los plazos de pago, garanticen nuestra colaboración futura en condiciones prioritarias.

4. Intercambio

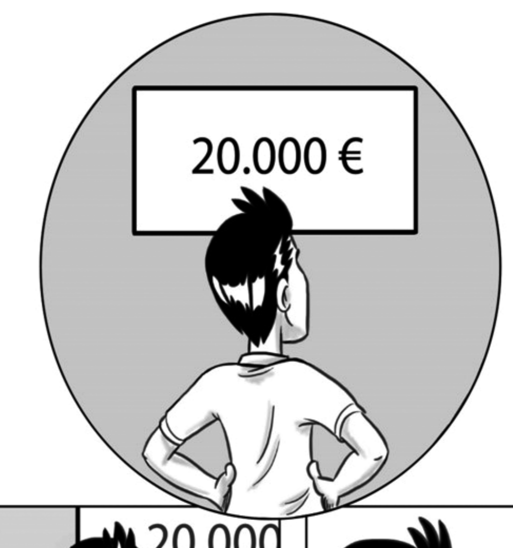
Aunque parezca un contrasentido, podemos recurrir a una de las fórmulas primarias del sistema económico: el trueque. Este sistema, muy en alza debido a la crisis y a la escasa disponibilidad financiera y de liquidez, consiste en intercambiar productos y servicios que sean de interés para ambas empresas.

Por ejemplo, una agencia de publicidad recién creada ofrece diseño y estrategia a cambio del mobiliario, o de la gestión administrativa.

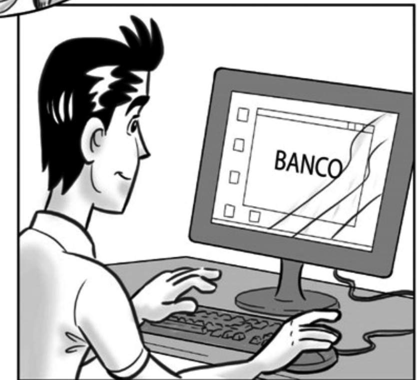
Esta fórmula se realiza normalmente en el intercambio de servicios más que en el de productos, que representan un valor económico objetivo en sí mismos.

Acabamos de revisar todas las fórmulas de financiación. La financiación directa implica una relación económica, y por lo tanto, en la mayoría de los casos, una obligación de devolución en el plazo determinado. Si eres autónomo es posible que la responsabilidad sea a través de tu patrimonio, como veremos más adelante, mientras que si te constituyes como una sociedad, en sus diversas modalidades, la responsabilidad será entonces acorde al capital de la empresa.

En el caso de la financiación indirecta normalmente recurrirás a personas o empresas de tu confianza, por lo que asumes en mayor medida una responsabilidad personal. En ambos casos debes tener en cuenta que se encuentra en juego tu prestigio personal, no por el éxito o el fracaso de tu negocio, sino cómo afrontas ambas situaciones, con honestidad y personalidad, con tu marca personal que en cualquier caso debe siempre salir reforzada.


20.000 €


20.000


BANCO


INVERSIONISTAS


NECESITO
DINERO

6

EL PLAN DE MARKETING

Como hemos ido analizando a lo largo de este manual, existe un proceso de análisis previo en un proyecto de negocio que trata de tres aspectos, que son la información del mercado, el público objetivo y la competencia.

Pues bien, esta información tiene ahora dos vertientes de aplicación; una es la parte financiera y organizativa, y la otra es la parte comercial y de marketing.

Da igual lo bueno que uno sea o lo excelente que sea el producto; si nadie lo conoce, no sirve de nada, porque nadie lo comprará. Es una vieja reflexión del marketing, pero así es.

6.1 ¿QUÉ ES EL MARKETING?

El marketing definido desde una perspectiva económica y teórica "es el proceso de planificación y ejecución del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, a fin de crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos individuales como los de las organizaciones".

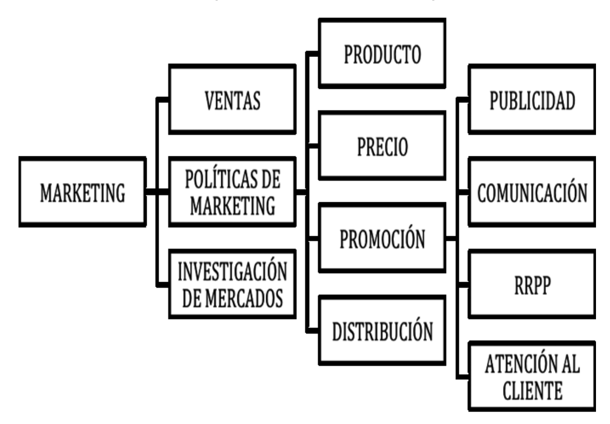
Hay cuatro aspectos básicos que conforman el entorno del marketing, y que vienen definidos a través de las conocidísimas 4 P:

1. El producto (*Product*). Debe estar acorde con nuestro público objetivo, su estrategia y el resto de acciones de marketing. No podemos transmitir una imagen y tener un producto que en realidad es de otra manera.

2. El precio (*Price*). Es un elemento fundamental de compra y deberemos decidir cuál va a ser la estrategia de precio (precios altos, precios bajos, competitivos...).

3. La distribución (*Place*). Es la manera en que físicamente llevamos el producto al consumidor en la cantidad, el tiempo y el lugar en que éste lo necesita.

4. La promoción (*Promotion*). El plan deberá definir las acciones de promoción y publicidad, y valorarlas en términos de previsión de resultados y costo económico. Necesitamos de la creatividad para comunicar su producto.



Pero, ¿de qué trata el marketing? Simple y llanamente del cliente, sea empresa o persona, como principio general de la actividad económica. De su satisfacción de deseos y de necesidades.

Con todo lo visto podemos definir ahora las principales funciones estratégicas del marketing. Es posible que necesites un departamento o un responsable para esta actividad, o bien puede darse el caso de que asumas tú mismo esta responsabilidad. En cualquier caso las responsabilidades vinculadas al marketing son:

- El análisis del entorno, a través de la investigación.
- El análisis de las necesidades del mercado.
- La definición y segmentación del público objetivo.
- El análisis de la competencia.
- El análisis de la gama de productos.
- La comunicación y la promoción de los productos o servicios.

6.2 PRODUCTO: PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

La primera de las 4 P es el producto, que engloba una serie de actividades relacionadas con las materias primas, las necesidades de producción o el diseño del producto.

La información que debemos disponer antes de plantear nuestra estrategia de producto es la información que proviene del mercado (mi competencia y mi potencial cliente) y el objetivo final es el diseño del producto y ayudar a definir el producto o la gama de productos que mejor satisfagan la estrategia de posicionamiento.

De este apartado depende, en general:

- La organización del proceso productivo en todas sus fases: qué volumen necesitamos producir o comprar y cómo se distribuye el tiempo de producción.
- La compra de materias primas y productos necesarios para prestar el servicio.
- Las necesidades de maquinarias o equipos de distribución.
- El diseño del producto adaptándolo a las necesidades del mercado.
- El cálculo de los costos de fabricación o prestación de servicios.
- La gestión de stock, depósito y almacenaje de productos.
- El control de calidad del producto o servicio.

Las políticas de producto y las acciones encaminadas a su producción y mejora, y en general todas las actividades a realizar en esta área son:



Cartera de productos

Es previsible, además de recomendable, que tu empresa ofrezca una cartera diferenciada de productos y servicios, donde podamos ofrecer una gama lo suficientemente amplia para captar un mayor número de clientes y además

podamos fidelizarlos evitando que recurran a otras marcas o empresas para proveerse de ellos.

A la oferta de estos se la denomina cartera de productos, y lo más relevante es que nos permite compensar en cierto modo la introducción de nuevos productos con la permanencia de algunos de ellos, valorando en qué parte de su ciclo de vida se encuentran.

Ciclo de vida de un producto

El ciclo de vida de un producto es la evolución de éste dentro de la cartera de productos. Podremos disponer de productos con una vida más larga que otros, dependiendo del grado de aceptación, la moda o el nivel de fidelización que adquieran con nuestro público.

Las fases en el ciclo de vida de los productos o servicios son:

1. Fase de desarrollo: suele ser la fase que más inversión requiere y que mayores riesgos de éxito o de fracaso encierra.
2. Fase de introducción: supone lógicamente un costo alto para la empresa. El nivel de ventas suele ser bajo y se pone a prueba nuestra paciencia.
3. Fase de crecimiento: se reducen los costos de fabricación debido al aumento de las ventas. Se empiezan a percibir beneficios y el producto nos permite introducir otros nuevos.
4. Fase de madurez: los costos bajan y se obtienen los niveles máximos de venta y rentabilidad.
5. Fase de declive: las ventas bajan y es posible que el precio también. Los precios bajan, y por ende, los beneficios se reducen.

Proveedores

Es necesario prestar especial atención en cómo la empresa va a proveerse de las materias necesarias para la producción, tratando de reducir al mínimo la dependencia de algún proveedor concreto o de alguna materia determinada.

La decisión de qué proveedores vamos a contratar para nuestro negocio es importante también para la propia definición de nuestro negocio.

Deben mantener un mismo estilo directivo y una misma visión del negocio y el mercado, pero sobre todo en las relaciones humanas, ya que los proveedores forman parte en sí mismos de nuestra empresa.

6.3 DISTRIBUCIÓN

Seguro que muchas veces te has preguntado por qué la distribución (*Placement* en inglés, la segunda P del marketing) forma parte de las cuatro áreas de trabajo del marketing.

La decisión de la política de distribución y la selección de canales y puntos de venta para nuestro producto o servicio es importante en la medida en que van a ser claves en la estrategia de posicionamiento.

Por ejemplo, no es lo mismo diseñar un producto que va directo a determinada cadena de hipermercados de alimentación que si se decide su distribución a pequeños puntos de venta. Ni tampoco si la distribución va a ser a ciudades del norte o del sur de un país, ya que las diferencias culturales, climáticas o de nivel de vida influyen igualmente en el posicionamiento del mismo, y por tanto de la marca o empresa que lo distribuye.

Así pues, nos podemos hacer en este sentido las siguientes preguntas: ¿cómo llegaremos a los posibles clientes con nuestro producto? ¿A través de qué agencias de distribución? ¿En qué ciudades o en qué barrios? ¿Se va a vender a través de Internet? En este caso, ¿cómo vamos a realizar las entregas?

Entonces las cuestiones que inciden en las decisiones y en las políticas de distribución son, entre otras:



La logística es la manera en que físicamente llevamos el producto al consumidor en la cantidad, el tiempo y el lugar en que éste lo necesita.

- La distribución **directa** es cuando tú eres el que produce el producto y tú también eres el que lo vende o hace llegar al consumidor final.

  Ejemplo: tú produces ropa para mujer y también tienes una tienda donde la puedas vender.

- La distribución **indirecta** es cuando tú ya no eres el que pone el producto en el consumidor final, hay otras personas que lo hacen, que son llamadas intermediarios.

Ejemplo: tú produces cervezas, pero para que llegue al consumidor final necesitas de tiendas o bodegas que ofrezcan las cervezas; entonces esta bodega viene a ser el intermediario que las va a ofrecer al público.

Estas estrategias están basadas en la cobertura que le debemos dar a nuestra distribución de acuerdo con el número de intermediarios:

- Distribución **intensiva**: mayor número de puntos de venta posibles, para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas.
- Distribución **selectiva:** se recurre a un número inferior de intermediarios disponibles. Es indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precios, etc.
- Distribución **exclusiva:** un solo distribuidor recibe el derecho de vender la marca y se compromete a no vender marcas competitivas en la misma categoría. Esta estrategia es útil cuando quieres diferenciar tu producto con una política de alta calidad o de prestigio.

6.4 PRECIO

El precio de un producto es la diferencia entre el costo de producción y el margen de beneficio que esperamos obtener.

Este margen debe ser suficiente para cubrir los costos indirectos y el beneficio que esperamos obtener según la estimación en las cantidades a vender de cada producto o servicio.

La importancia del precio en el marketing (más allá de la parte financiera que conlleva) reside fundamentalmente en la posición que ocupará nuestro producto frente a otros, y en el poder adquisitivo del segmento de público objetivo que hayamos determinado como cliente potencial.

Los costos de producción los dividimos en:

COSTOS FIJOS [CF] Son los directamente relacionados con el producto.	COSTOS VARIABLES [CV] Son todos los demás costos de la empresa, que inciden en el costo final del producto.
• Maquinaria. • Almacenes. • Personal. • Servicios de asesoramiento externo. • Renting y alquiler de vehículos. • Etc	• Costo de las materias primas. • Costo de fabricación. • Tiempo y personal utilizado. • Costo de empaquetado. • Costo de almacenaje. • Promoción y pre-venta. • Distribución. • Costo de postventa.

El precio y el mercado

Es posible que el mercado nos marque los precios, sobre todo si estos son muy superiores a los costos en los casos en los que:

- Sea nuestra única posibilidad competitiva.
- Sea un precio marcado para todos los productos por igual.
- Según el mercado, que tiene sensibilidad a los precios afectando a las cantidades.

Hay otros aspectos inherentes a la determinación de los precios que también son estrategias, como las políticas de descuentos, los márgenes, las comisiones a ofrecer o los términos y condiciones de venta (plazos y formas de pago).

Estrategias de precios

Antes de establecer nuestra estrategia de precios debemos tener en cuenta una serie de consideraciones:

- Analizar los precios de la competencia, y saber en qué punto debemos competir.
- Los materiales utilizados, el sistema de entrega, el embalaje y otros aspectos del producto son aspectos importantes para determinar los precios.
- Los precios bajos se asocian a poca calidad.

Ahora indicamos las principales estrategias en torno al precio:

- Precio para situarnos en un segmento determinado, donde entendemos que se encuentra nuestra principal previsión de ventas.
- Precio alto, buscando un público de un segmento de alto nivel económico.
- Precio alto con descuentos, buscando un público con criterios aspiracionales.
- Precio ligeramente inferior a una cifra redonda, donde podemos llegar al público más sensible al precio.
- Precio más bajo, para competir en el segmento más crítico y menos fiel a marcas y productos.

Sea cual sea la estrategia que vayamos a utilizar, hay que tener en cuenta que va a influir de forma notable en la percepción que el público tenga del producto y de la marca o empresa, ya que si nos decidimos por un segmento u otro y decidimos cambiar con el tiempo nos encontraremos con un problema de percepción en el público difícilmente resoluble.

Es por ello que muchas empresas ceden la relevancia del producto en su nombre y en una estrategia adecuada para cada uno, dejando atrás la empresa sin ningún protagonismo para que ésta no se vea dañada en su posicionamiento global por uno de sus productos.

El precio debe cubrir los costos, porque el mercado tiene sensibilidad a los precios y afecta a las cantidades.

6.5 LA PROMOCIÓN

La promoción del producto, desde la perspectiva del marketing, reúne todas aquellas acciones encaminadas a dar a conocer el producto una vez éste se encuentra ya distribuido y en punto de venta, de forma que nuestro público pueda conocer su existencia, sus usos y sus beneficios.

Para ello el marketing dota a la promoción de una serie de herramientas como:

- Publicidad, en los medios que suele acceder nuestro target.
- Diarios y revistas que suele leer, TV y radios.
- Internet: sitios, banners, redes sociales, blogs.
- Promociones de venta (descuentos, 2x1, venta cruzada).
- Promociones para dar a probar el uso o saber de nuestro producto.
- Relaciones públicas con instituciones y medios de comunicación.
- Formación y preparación del equipo comercial, nuestra fuerza de ventas.

Las responsabilidades y las políticas de promoción y publicidad que debemos adoptar en nuestra estrategia son:



La imagen corporativa

La imagen corporativa, o cómo se percibe una compañía, es lo que una compañía "significa para el consumidor, y se obtiene con la suma de la visión gráfica de una empresa y las acciones que ésta lleva a cabo".

La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de marketing, y de gran responsabilidad para que la nuestra sea percibida bajo aquellos aspectos (valores) que deseamos que nuestro público perciba.

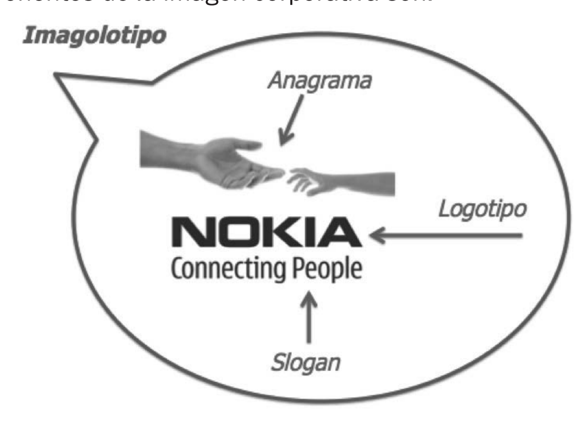
Debe provocar un interés entre los consumidores, hacerse hueco en su mente, ser relacionada en positivo, de forma que genere valor de marca y facilite así ventas del producto.

Las funciones de la imagen corporativa como herramienta de marketing son:

- Es un instrumento estratégico en sí mismo.
- Sirve para transmitir solidez en la búsqueda de inversión de capital.
- Da sentido y dirección a las actividades de la empresa.
- Forma parte de la diferenciación y el posicionamiento deseado.
- Debe transmitir coherencia; soy lo que digo que soy y actúo en consecuencia.
- Destaca la filosofía de la empresa y sus valores.
- Busca aceptación del consumidor y, por lo tanto, la reputación de la imagen para fidelizar al cliente.
- Apoya y da cobertura a las acciones de comunicación.

Una empresa tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Los componentes de la imagen corporativa son:



6.6 CÓMO ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE MARKETING

La persona responsable de marketing en la empresa

El director de marketing tiene la máxima responsabilidad sobre la imagen y las acciones de comunicación de la empresa.

Existe una amplitud de términos para definir a la persona responsable del marketing de la empresa, que a menudo en las PyMEs recae en una única persona. En general las denominaciones contienen en su título las palabras “director” y “comunicación”, además de otros términos utilizados para referirse a esta labor, como son “marketing”, relaciones externas”, “comunicación corporativa”, entre otros. Nos referiremos al responsable de la comunicación a través del concepto de responsable de marketing.

El perfil más habitual para esta responsabilidad es una persona licenciada en CC. Económicas y Empresariales, Publicidad y RR.PP., así como las personas que acceden al puesto a través de una especialización de máster en marketing.

Cualidades y habilidades de la persona responsable del marketing

Aquella persona responsable del marketing en la empresa ha de tener la capacidad y experiencia en el manejo y gestión de todos los recursos disponibles al servicio del marketing que hemos mencionado antes y que son: estrategias de precio, de producto, distribución, promoción y publicidad, sin olvidar la gestión de la comunicación interna, la institucional y la de crisis.

En base a todo ello la persona responsable del marketing de la empresa ha de tener un perfil de habilidades y conocimientos en:



Organigrama

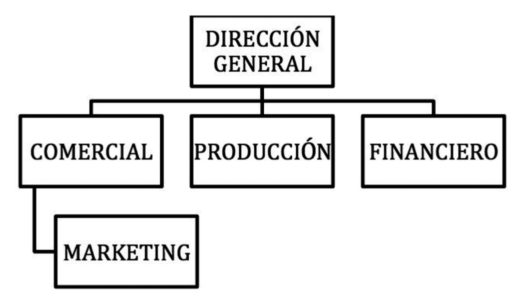
La posición en el organigrama del departamento de marketing y su dependencia jerárquica y organizativa están sujetas a debate permanente.

Como de lo que se trata es de prácticas vamos a ver las dos principales versiones:

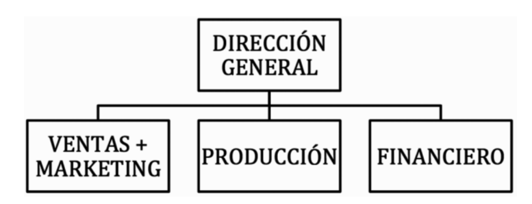
1. Dependencia de la Dirección General, pero independiente del departamento comercial. Es quizás su lugar teórico y también el más operativo. No obstante, la cuestión organizativa debe ajustarse al tipo de empresa. Si es una empresa con un enfoque a producción, a ventas o a marketing evidentemente la importancia o el peso de cada departamento se ve consolidado en la dependencia jerárquica.

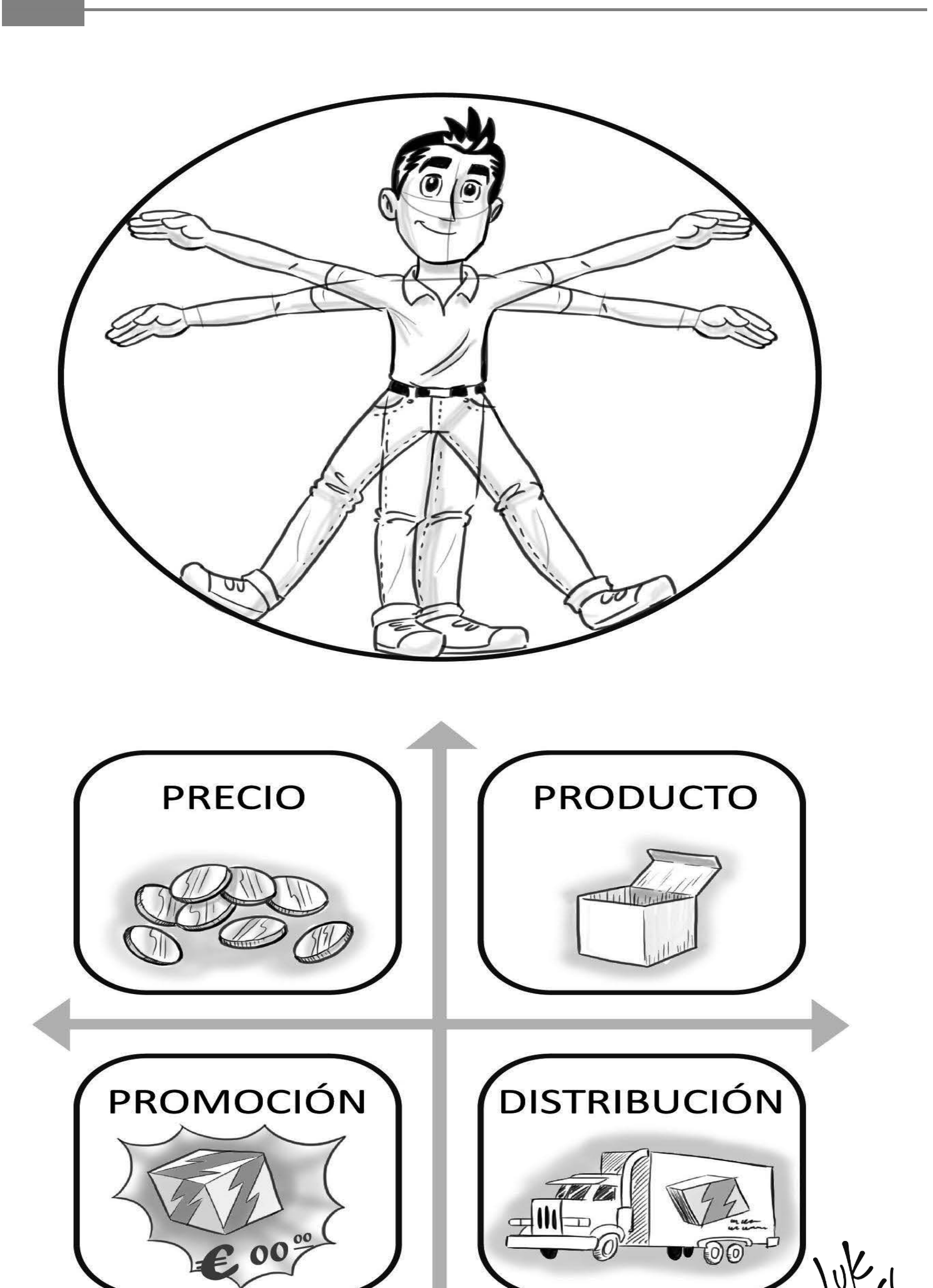


2. Dependencia del Departamento Comercial, cuando el marketing tiene poca capacidad de influencia sobre el producto (productos financieros, importaciones, etcétera).



3. Departamento de Marketing conjunto con Comercial. La fusión de ambas responsabilidades es más bien debida al poco peso de alguno de estos departamentos en la empresa o bien a la escasa disponibilidad de personal, al ser una empresa pequeña.




PRECIO
PRODUCTO
PROMOCIÓN
€ 00 00
DISTRIBUCIÓN
LUK URICH

7

EL PLAN DE NEGOCIO

7.1 ¿QUÉ ES EL PLAN DE NEGOCIO?

El plan de negocio o plan de empresa consiste en una declaración formal de los objetivos de un proyecto emprendedor, recogidos de forma escrita en un documento de no más de 30 hojas que integra y desarrolla la idea y la forma de llevarla a cabo: el análisis de la situación del mercado, la definición de cliente y producto, las actividades a desarrollar en el marketing del negocio y las estrategias a emplear para conseguir unos objetivos determinados con la idea de que el negocio se convierta en una empresa económicamente viable.

También contiene el organigrama de la organización, la estructura de socios y de capital, las fuentes de financiación y el plan financiero, el personal necesario, los aspectos legales y su plan de salida.

Otro aspecto de interés es destacar la filosofía de la empresa, buscando una identidad propia entre la coherencia y la actitud, volcando en ella el valor personal y la forma de entender la administración del negocio y el mercado en el cual va a desarrollar su actividad.

En este sentido, es fundamental, desde el punto de vista del autor y del propio enfoque de esta publicación, el desarrollo de la marca personal del promotor del proyecto o su conductor, de forma que ésta avale el valor del propio negocio, ya que los inversores financiarán un proyecto u otro en función de las personas que vayan a dirigirlo.

La utilidad entonces de este documento es triple:

- Es la tarjeta de presentación de tu proyecto emprendedor.
- Sirve de base de trabajo y modelo para promotores del proyecto, así como para otras personas y empresas que, de una manera u otra, se vinculen al mismo.
- Actúa como herramienta para informar y persuadir a bancos y otros organismos inversores (como los *Business Angels* o las empresas de capital riesgo), para que aporten financiación al negocio.

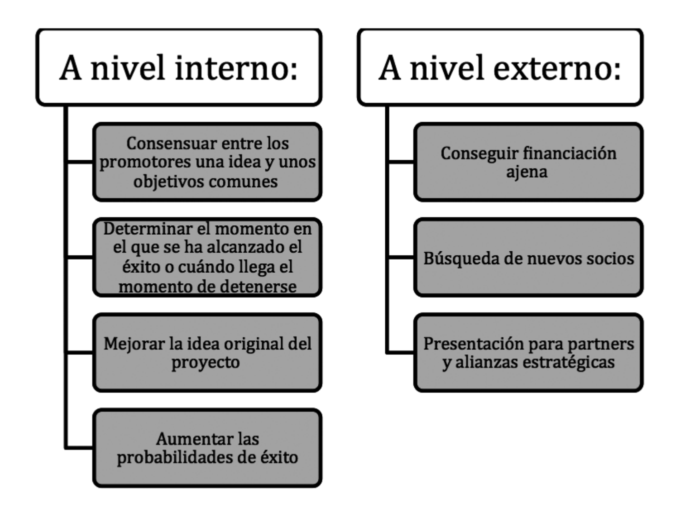
En definitiva, un plan de negocio o plan de empresa puede ser una representación comercial del modelo que se va a poner en acción. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser, orientando su propuesta al cumplimiento de los objetivos comerciales y, por lo tanto, al éxito.

Como resumen, podemos afirmar que el plan de negocio es:

- Una herramienta de trabajo para analizar la viabilidad del proyecto.
- La definición del modelo de negocio y sus acciones estratégicas.
- La descripción de las personas que van a estar a cargo del negocio y su visión del mercado y del proyecto.
- La imagen general de la empresa ante terceras personas.



Su finalidad es doble:



7.2 LOS MODELOS DE NEGOCIO: EL MODELO CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta muy útil y sencilla para poder desarrollar, comprender y visualizar la forma que vamos a dotar a un negocio de argumentos, principales valores y actividades.

Se trabaja a partir de una plantilla estandarizada o lienzo que nos ayuda a ir completando las diferentes áreas de valor de la empresa y sus relaciones entre sí, de forma que nos permitirá valorar la viabilidad del proyecto.

- **Clientes:** los grupos de personas susceptibles de comprar o recibir nuestro producto o servicio. Como hemos analizado en capítulos anteriores, su conocimiento es clave para definir toda la estrategia de la empresa.
- **Relaciones con los clientes**: cómo vamos a establecer el diálogo o la relación con ellos mediante el servicio, la atención y los canales de comunicación.
- **Canales de distribución:** la definición del punto de venta lleva implícitas muchas variables que percibirá nuestro cliente; debe ser adecuada a su perfil y al del posicionamiento del producto.
- **Actividades clave:** procesos de producción, acciones de marketing, relaciones y procesos internos, etc.
- **Alianzas claves:** proveedores, otras empresas, entidades públicas, y otras.
- **Propuesta de valor:** qué aportamos al cliente, qué problema solucionamos, qué ayudamos a conseguir para ellos. Es el producto en su propia esencia.

- **Recursos claves:** se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.
- **Fuentes de ingresos:** venta de productos, contratación de servicios, *merchandising,* acuerdos de colaboración o de imagen.
- **Estructura de costos:** todos los costos en los que incurre el funcionamiento del modelo de negocio. Se trata de analizarlos y optimizarlos para conseguir un modelo de negocio sostenible, eficiente y rentable.

ÍNDICE DEL PLAN

PLAN DE EMPRESA

1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Resumen del proyecto (Resumen ejecutivo).

1.2. Misión, visión y valores (Filosofía de empresa).

1.3. Evolución del proyecto (Cómo nace la idea y en qué situación se encuentra).

1.4. Presentación de promotores (pueden ser o no ser socios): nombre, formación, experiencia, su papel en el proyecto.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del mercado.

2.2. Definición de producto.

2.3. Público objetivo.

2.4. Análisis de la competencia.

2.5. Análisis FODA.

3 PLAN DE MARKETING

3.1. Estrategia de precios.

3.2. Estrategia de producto.

3.3. Estrategia de distribución.

3.4. Estrategia de promoción.

3.5. Estrategia de posicionamiento.

3.6. Objetivos iniciales de marketing.

4 PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

4.1. Previsión de ventas.
4.2. Umbral de rentabilidad.
4.3. Análisis de costos: fijos y variables.
4.4. La fuerza de ventas: criterio, formación, organización.

5 PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE COMPRAS

5.1. Lugar y local.
5.2. Plan de compras.
5.3. Proceso de fabricación.
5.4. Tecnología aplicada.
5.5. Capacidad de producción.
5.6. Gestión de proveedores.

6 ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

6.1. Plan de inversiones iniciales.
6.2. Plan de financiación.
6.3. Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores.
6.4. Previsión de la cuenta de resultados.
6.5. Balance de situación.
6.6. Ratios de rentabilidad.

7 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Socios.
7.2. Organización.
7.3. Recursos humanos propios.
7.4. Asesores externos.

8 ÁREA JURÍDICO-FISCAL

8.1. Elección de la forma jurídica.

8.2. Datos de identificación.

8.3. Trámites de constitución y puesta en marcha.

ANEXOS

- Formas jurídicas de sociedades.
- Trámites necesarios para la constitución de empresas.

EL PLAN DE NEGOCIO:

LA CASA DEL ABETO con la colaboración de Pablo Ballester Morant.

A continuación vamos a desarrollar el contenido de un plan de negocio en cuanto a los conceptos que integran cada apartado, partiendo de una idea general para poder ir valorando, paso a paso, las necesidades de información y desarrollo de contenidos que requiere un proyecto para no dejar cabos sueltos y que, una vez presentado, transmita una idea global y sin fisuras de un proyecto de éxito.

Al final de cada uno de los apartados realizaremos, a modo de ejemplo, una práctica imaginaria de un proyecto emprendedor en el sector de los hoteles.

1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

PLAN DE EMPRESA. La Casa del Abeto.

Autor: Fernando Martínez Antón

- Nombre de la empresa: GESTIONES HOTELERAS MLT
- Ubicación: Soria
- Fecha de inicio de actividades: 20 de junio de 2013
- Tipo de empresa: Sociedad Limitada
- Página web de la empresa: `www.gestioneshotelerassmlt.com`
- Correo electrónico: `gerencia@gestioneshotelerassmlt.com`

Resumen ejecutivo.

Es un documento que expone, a modo de síntesis, los principales argumentos explicativos del proyecto. Debe estar por escrito, bien esquematizado y su extensión no debe ser superior a 3 hojas.

Esta primera parte se realiza una vez finalizado el proyecto en toda su amplitud y debe ir acompañado del que será el plan de negocio completo y desarrollado por cada una de las áreas especificadas.

El resumen ejecutivo deberá contener al menos:

1. Descripción del modelo de negocio y la idea del proyecto, de ser posible en tres párrafos y cuya exposición no debe llevar más de 3 minutos.
2. Diferenciación, ventaja, valor y beneficio que aporta al cliente, consumidor o a la sociedad. Intenciones, necesidad que cubre, oportunidad que detecta.
3. El equipo promotor y gestor que se va a hacer cargo del lanzamiento del proyecto.
4. Resumen de los datos más relevantes del mercado al que nos dirigimos, así como el público objetivo y los principales competidores.
5. Análisis de las diferentes áreas de gestión del proyecto.
6. Expectativas y objetivos iniciales.
7. Cuadro resumen de los aspectos financieros.
8. Exposición de las necesidades de inversión.
9. Resumen final.

Pero cuidado, no debes irte por las ramas; debes tener bien presente que las expectativas y los objetivos iniciales de la redacción de un resumen ejecutivo son muy específicos:

- Despertar interés en los inversores o posibles socios.
- Un resumen completo del proyecto, de forma que no dejes dudas.
- Transmitir con la máxima claridad la idea clave del negocio.
- Explicar la rentabilidad esperada y las necesidades de financiación.

Misión, visión y valores.

Cuando estudiaba administración de empresas se nos enseñaba que todas las empresas disponen de un documento que es básico, fundacional, y que reúne la esencia en sí misma de la misión de la empresa, sus aspiraciones y los valores que van a regular su dinámica.

Pero la realidad es bien distinta. La mayoría de empresas, incluso las de mayor tamaño, no disponen de él y nunca, más por desconocimiento que por otro motivo, se han planteado tenerlo.

Y sin embargo, por mi experiencia en consultoría estratégica, su redacción, aunque la empresa lleve ya varios años en funcionamiento, viene a clarificar muchas cuestiones y ayuda en la toma de decisiones a todos los niveles.

Las empresas disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como empleados) de su misión, visión y valores para orientar mejor sus acciones, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La **misión** define, principalmente, cuál es nuestra labor o actividad en el mercado; además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial mediante los cuales desarrolla su labor o actividad.

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quién es nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

La **visión** de una organización es una frase concisa, alejada del dogma, que describe las metas a mediano y largo plazo.

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Para quién los haré?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?

Los **valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento, así como los de las personas que se vayan incorporando en un futuro.

No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad, lo que representa todo un compromiso.

- ¿Cómo somos?
- ¿En qué creemos?

Evolución del proyecto.

El proyecto comenzó un día, a partir de una idea. Esa idea fue tomando forma, cambiando, evolucionando, creciendo… hasta hoy. Definir escuetamente el origen de la idea, cuál fue el motivo que llevó a su desarrollo como proyecto emprendedor.

También los pasos seguidos hasta su puesta en marcha, así como los problemas planteados y la forma en la que se han superado.

- Origen de la idea.
- Pasos seguidos, detallados por fechas.
- Momentos principales por los que se ha pasado.

Presentación de promotores.

Describiremos con detalle quiénes serán los socios de la empresa y qué aportaciones van a realizar. Además, deberá quedar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán socios capitalistas.

Es importante reflejar las aportaciones también de aquellas personas que, siendo o no socios en el proyecto, formen parte del cuadro profesional de su puesta en marcha.

Ficha promotores

- Datos personales: nombre, apellidos, domicilio, teléfono, correo electrónico, edad.
- Breve historial (BIO): qué estudiaste, qué experiencia laboral tienes.
- Cualidades personales y sociales.
- Dedicación futura al proyecto: a qué te vas a dedicar en la empresa.

I.- EL RESUMEN EJECUTIVO. La Casa del Abeto.

1. Descripción del modelo de negocio y la idea del proyecto.

La Casa del Abeto es un espacio innovador situado en la provincia de Soria, concretamente en la comarca de Pinares, donde se ubican los Picos de Urbión, lugar de nacimiento del río Duero y la mítica Laguna Negra que sirvió de inspiración a Antonio Machado para su poema "La tierra de Alvar González".

En este rincón es posible fusionarse con la naturaleza, vivir experiencias inolvidables, hacer visitas sorprendentes, alojarse lejos del ruido y la velocidad en un establecimiento TOP 5 estrellas, disfrutar de una cocina con dos estrellas Michelín y todo a precios realmente razonables.

2. Intenciones, necesidad que cubre, oportunidad que detecta.

INTENCIÓN

Presentación de un nuevo espacio capaz de ofrecer todos los servicios posibles para la comodidad y el disfrute del cliente en un entorno virgen y despoblado en plena naturaleza.

NECESIDAD

No existe nada parecido en la zona, está en plena naturaleza pero sólo a 1 hora y 45 minutos de Madrid y rodeada por Burgos, Segovia, La Rioja Guadalajara y Zaragoza.

OPORTUNIDAD

Zona despoblada, buenos números en inversión y gran demanda de este tipo de establecimiento en la zona.

3. Evolución del proyecto.

El proyecto se inicia con alojamiento de alto nivel, cocina con reconocido prestigio y actividades básicas.

La evolución del proyecto se basa en la incorporación como propias de las actividades más demandadas hasta completar la oferta total y definitiva.

4. El equipo promotor y gestor.

El equipo promotor y gestor está formado por 4 personas con dedicación exclusiva y 4 socios que forman un grupo con vocación únicamente de representación y actividad comercial.

Socio 1: 20%. Administrador. En concordancia con los otros tres, es el responsable del área de alojamiento.

Socio 2: 20%. Responsable del área de restauración y bodega.

Socio 3: responsable de actividades, RRPP, subcontratos y convenios.

Socio 4: recursos humanos y tareas administrativas.

Subgrupo inversor: actividad comercial.

5. Resumen de los datos más relevantes del mercado, público objetivo y competidores.

El mercado objetivo se divide claramente en dos áreas, fácilmente identificables:

- Lunes a viernes: servicio de restaurante, contratos con empresas, grupos y visitas organizadas.

- Fines de semana: turistas de cualquier segmento nacionales y extranjeros que busquen un remanso de paz en plena naturaleza con multitud de actividades extraordinarias, y cocina y alojamiento de alto nivel.

Respecto a los competidores, ofrecen una estructura similar pero no en esta zona; por determinadas razones que veremos más adelante, no podrán competir en precio.

6. Análisis de las diferentes áreas de gestión del proyecto.

Área de alojamiento: responsable de alta cualificación y dilatada experiencia en la dirección de espacios de alojamiento que gestionará la parcela de alojamiento y acomodo de huéspedes, servicios paralelos, y atención 24 horas. Cuenta con un grupo de trabajo profesional para el desarrollo de esta función.

Área de restauración: responsable ex director de escuela de hostelería, y director de cocina de un hotel representativo de la capital 5 estrellas. Se ocupará en concordancia con los otros tres de mantener una oferta de alto nivel distinguiendo el target de cliente y colaborando activamente en el área de bodega y sus actividades.

Área comercial y de actividades: equipo con una mentalidad competitiva y 100% comercial que se ocupará de la parte externa; será el intermediario entre empresa, proveedores de turismo y convenios.

Área administración y recursos humanos: gestión administrativa, del personal y funciones administrativas básicas.

- Financiación ajena:

El proyecto está exento en principio de financiación ajena.

Las razones son:

El emplazamiento es propiedad de la familia de dos de los socios. Esto aligera considerablemente las cargas financieras iniciales del proyecto.

El extra de liquidez inicial viene en forma de préstamo personal y privado a empresa por parte del subgrupo inversor a cambio de un 20%. Se detallarán las cifras más adelante.

El resto de capital ajeno no es financiación porque aparece en forma de subvenciones.

- Deudas a L/P+Subvención

7. Expectativas y objetivos iniciales.

La viabilidad del proyecto depende en cierta medida de la acción comercial anterior al proyecto, un estudio de mercado pormenorizado y personalizado que obtiene como fruto convenios ya firmados con diferentes empresas, asociaciones y corporaciones en territorio nacional, así como un gran número de propuestas pendientes de ser firmes con tres de los operadores turísticos más importantes en el sur de Europa.

El objetivo inicial consiste en asegurar un nivel de ocupación no inferior al 68% anual sostenible en 3 años.

8. Cuadro resumen de los aspectos financieros.

Aportación inicial:

Emplazamiento completo sin acondicionamiento pero en muy buen estado.

Socio 1: 50,000€ y dedicación exclusiva. Confección y capacitación de equipo. Dirección.

Socio 2: 50,000€ y dedicación exclusiva. Confección y capacitación de equipo.

Socio 3: 50,000€ y dedicación exclusiva. Plan de acción comercial.

Socio 4: 5,0000€. Dedicación exclusiva, coordinación de tareas administrativas y control de gastos. Recursos humanos.

Subgrupo inversor: 270,000€

Total: 470,000€

Costo inicio de la actividad inferior al 50% de la aportación inicial.

Cifras del proyecto

Inversión:

- (Total de activo)

Las cifras del proyecto se resumen en un total de 470,000€ como total de activo proveniente de financiación propia, a lo que tenemos que sumar el emplazamiento completo fuera de la inversión por estar en propiedad.

- Financiación propia:
- (Fondos propios)

9. Exposición de las necesidades de inversión.

La exposición de la inversión la consideramos moderada, no por volumen sino por la inyección de capital que proporciona el subgrupo inversor a cambio de un razonable 20% de participación.

El estudio de este proyecto es la variable que modula la exposición de la inversión, ya que contamos con contratos firmados de antemano que garantizan la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

10. Resumen final.

En resumen, este plan de negocio tiene dos puntos muy fuertes a tener en cuenta desde el punto de vista económico.

La implicación total y dedicación exclusiva de un equipo promotor y gestor de alto nivel, lo cual garantiza un capital humano inicial altísimo, y un elaborado y minucioso estudio de mercado que junto con un *planning* comercial muy ambicioso sostiene el inicio de actividad con un éxito predecible.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PEQUEÑO NEGOCIO O MICROEMPRESA

Este apartado parte de una investigación, como ya hemos descrito en el capítulo 4 de este libro, que deberá facilitarnos la siguiente información:

- Conocimiento del mercado, capacidad de crecimiento del sector.
- Potenciales consumidores, gustos y criterios de segmentación.
- Principales puntos fuertes y débiles de los competidores.
- Barreras de entrada, capacidad de integración de nuevos competidores.

Análisis del mercado.

Análisis económico del sector en el que se va a actuar.

- Volumen de ventas.
- Evolución de las ventas.
- Si aumentan o disminuyen.
- Perspectivas de futuro que tiene el sector.

Definición del producto.

Refleja aquellos aspectos inherentes al producto o servicio que queremos ofrecer y que son de especial interés:

- Detalles técnicos, materiales necesarios.
- Qué necesidades han de satisfacer.
- Características diferenciadoras sobre otros productos existentes en el mercado.

Público objetivo.

El público objetivo es el conjunto de personas con ciertas características comunes a las que dirigirse, que será un segmento de la población con rasgos comunes y con cierto nivel de homogeneidad. Supone elegir al segmento objetivo o target, conjunto de personas con ciertas características en común al que se dirige una estrategia empresarial.

Para definir el público objetivo se manejan tres tipos de criterios ya conocidos y mencionados:

- Criterios sociodemográficos: edad, sexo, tamaño familiar, educación, religión...

- Criterios socioeconómicos: ingresos, nivel de estudios...
- Criterios psicográficos: estilo de vida, motivaciones de compra...

Análisis de la competencia.

Conocer los datos más relevantes de aquellas empresas que, en el mismo mercado al que nos dirigimos, ofrecen un tipo de productos o servicios similares a los nuestros y que, por tanto, se disputan y compiten por el mismo público que nosotros.

- Descripción de las principales empresas competidoras.
- Análisis de su estrategia.
- Puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.
- Posibilidades de competencia futura.

Análisis FODA de nuestro proyecto.

El uso de esta herramienta de análisis estratégico, estudiada en profundidad en el capítulo 4 de este libro, representa un recurso fundamental antes del lanzamiento de cualquier proyecto, y constituye la información más determinante para el diseño de la estrategia empresarial.

- Análisis interno: fortalezas y debilidades del proyecto en sí mismo, sobre las cuales tenemos o podemos tener capacidad de mejora y de potenciación.
- Análisis externo: amenazas y oportunidades que existen en el mercado y por lo tanto se encuentran, en cierto modo, fuera de mi capacidad de influencia.

II.- ANÁLISIS DEL ENTORNO. La Casa del Abeto.

2.1. Análisis del mercado.

El análisis de mercado de este proyecto se sustenta en las siguientes bases:

El emplazamiento, corazón del proyecto, se elige no sólo por la fórmula de propiedad, sino después de un estudio geográfico muy cuidado. Estamos hablando de la provincia de Soria, la provincia española más despoblada, lo que junto a su nivel emergente en lo que a turismo se refiere nos da la oportunidad de estar situados en un enclave aislado, sólo naturaleza y a escasos kilómetros de 5 capitales de provincia. Recordemos además que estamos ubicados a 1 hora y 45 minutos de Madrid.

Esto nos confiere prácticamente la exclusividad en la zona de un multiespacio que aglutina comodidad, lujo, multiactividad y todo a precios razonables.

2.2. Definición de producto.

La oferta se centra en hospedaje, restaurante y un sinfín de actividades diseñadas con clara orientación al cliente y con la posibilidad de que sean personalizables.

2.3. Público objetivo.

El proyecto apunta a un público muy extenso, dentro de una actividad que ya existe. El emblema diferenciador del programa se basa en la localización, que proporciona un análisis de competencia muy a nuestro favor y la centralización de actividades que, junto con precios y tarifas muy ajustadas, hacen posible la realidad de este esquema.

La Casa del Abeto contiene dos vertientes:

Los fines de semana ofrece un alojamiento calidad 5 estrellas con todo lo que el cliente pueda imaginar y necesitar. Público objetivo: parejas o grupos pequeños que quieran disfrutar de tranquilidad y naturaleza o acción en forma de diferentes actividades, todo ello acompañado de servicio de alimentación integral.

Entre semana está dirigido a grupos más grandes provenientes de empresas, asociaciones, corporaciones y todas aquellas personas que tengan pensado desconectar en forma de multiactividad.

2.4. Análisis de la competencia.

El estudio en materia de competencia real y futura nos augura una curva creciente de ventas.

Somos el más grande, por lo tanto nos podemos incluso abastecer en formato de actividades externas y alimentación del resto de competidores, todo ello basado en un marco de colaboración.

El espacio ofrece una cobertura casi total a la demanda ya existente donde antes no había nada.

Respecto a precios y tarifas seremos más caros por la calidad ofertada pero a una distancia muy corta de la oferta alternativa; esto unido a la posibilidad de ajustar precios nos hace prácticamente una opción elegible y segura.

2.5. Análisis FODA.

En este ambicioso esquema damos parte de que nuestras grandes fortalezas y debilidades son sensibles a la misma variable:

Fortalezas:

- Baja inversión.
- Cocina de alto nivel.
- Departamento comercial altamente cualificado.

Oportunidades:

- Zona despoblada.
- Buena demanda.
- La competencia no podrá competir en precio.

Debilidades:

- Mayor precio que la competencia.
- Producto ya existente.
- Plan de compras sin desarrollar.

Amenazas:

- Situación económica de incertidumbre
- Posible error en estimación de demanda de empresas.
- Posible apertura de establecimientos cercanos de la competencia.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategia de precios

Son todos aquellos recursos de marketing que una empresa puede desarrollar para incidir sobre los precios de sus productos.

Puede ser, por ejemplo, una estrategia orientada a ofrecer precios inferiores, superiores o iguales a los precios promedios del mercado que incidirá en la imagen de la empresa a mediano y largo plazo.

Las empresas pueden optar por tres tipos de estrategias de precio:

- Penetración, cuando ofrecen siempre precios inferiores a los de la categoría y los compradores dan al producto un valor superior al precio que tiene.
- Alineamiento, cuando el precio corresponde con el valor promedio del mercado y con el que los compradores le atribuyen.
- Selección, cuando el precio corresponde con el valor que los compradores dan al producto, pero es muy superior al valor promedio de mercado.

3.2 Estrategia de producto.

La elaboración de una estrategia de producto incluye una serie de decisiones como el nombre, la marca, el empaque, los colores, la garantía, los accesorios y los programas de servicio.

- Gama de productos y cualidades principales.
- Estrategia de envasado.
- Estrategia de marcas.
- Materiales.
- Etiquetas.
- Calidad.

3.3 Estrategia de distribución.

Expresa las decisiones sobre cómo llegamos hasta el consumidor, canales principales e intermediarios teniendo en cuenta el mercado al cual te vas a dirigir:

- **Directa:** produces el producto y lo haces llegar al consumidor final.
- **Indirecta:** utilizas intermediarios.

Estas estrategias están basadas en la cobertura que le debemos dar a nuestra distribución de acuerdo con el número de intermediarios:

- **Intensiva:** mayor número de puntos de venta posible.
- **Selectiva**: se recurre a un número inferior de intermediarios que realizan las comparaciones de precios, etc.
- **Exclusiva:** un solo distribuidor recibe el derecho de vender la marca y se compromete a no vender marcas competitivas en la misma categoría.

3.4 Estrategia de promoción.

Se trata de cómo nos comunicamos con el cliente para hacerle llegar nuestro mensaje de marketing y cumplir la estrategia de posicionamiento planteada.

- Imagen corporativa: la idea, el mensaje, el eslogan.
- Relaciones públicas, relaciones con los medios de comunicación, ruedas de prensa, atención a los medios, emisión de noticias.
- Publicidad a través de canales: TV, prensa, radio, revistas, internet, exterior.
- Marketing directo, marketing de guerrilla.
- Marketing digital: análisis web, posicionamiento SEM-SEO, *emailing*, *banners*, redes de afiliados.
- CRM o sistema similar de datos de clientes (atención personalizada al cliente).
- Promociones sobre el producto (descuentos, 2x1, etc.).
- Decisión del mix de los anteriores medios.

3.5 Estrategia de posicionamiento.

En función de los dos principales parámetros de comparativa del consumidor entre nuestro producto/servicio y de la competencia.

La estrategia consiste en diseñar un modo de desarrollar y alcanzar los objetivos de la manera más óptima y siempre basándose en el análisis de la situación (el FODA es la base para todo lo demás).

La estrategia es:

- El modo de conseguir los objetivos de la manera más óptima.
- Tener una visión clara de quién soy, qué quiero y cómo lo quiero.
- Conocer el punto al que quiero llevar mi actividad y clarificar los objetivos.
- Analizar dicha actividad en profundidad según el FODA.

Así pues, la estrategia consiste en trazar un plan, una hoja de ruta, para llevar mi actividad desde el punto inicial hasta el deseado.

3.6 Objetivos iniciales de marketing.

Los objetivos establecidos, relacionados normalmente con la conquista de mercado, posiciones de liderazgo, mejora de la imagen de la empresa, activación de un

determinado nicho de mercado, captación de un nuevo segmento de clientes, etc., deben cumplir una serie de requisitos. Tengamos en cuenta que nuestra meta debe ser su cumplimiento, por ello deberán ser:

- Adecuados a nuestro entorno, nuestra empresa o nuestro producto.
- Retadores, que impliquen un esfuerzo, que nos motiven.
- Realistas, basados en que puedan conseguirse.
- Medibles, si no nunca podremos saber si los hemos llegado a cumplir.
- Alcanzables, nunca imposibles.

Por ello, los objetivos no deben ser excesivos, y deben estar redactados de forma que sean comprendidos por todos.

III.- PLAN DE MARKETING. La Casa del Abeto.

3.1. Estrategia de precio.

La estrategia de precio es uno de los aspectos más trabajados del programa.

Después de un estudio exhaustivo tanto de nuestra oferta como de los potenciales competidores, llegamos a la siguiente conclusión.

Gracias al esquema de inversión inicial, donde obviamos el emplazamiento y dotamos de mayor potencia al capital humano, nos damos cuenta del poder de nuestra oferta en comparación con los competidores.

Somos capaces de ofertar un precio sensiblemente superior a la oferta ya existente, doblando prácticamente ratios de calidad; esto nos hace diferenciarnos del resto y poder cumplir nuestras cuentas futuras donde por encima de un porcentaje razonable de ocupación diaria tendremos como resultado un horizonte muy positivo respecto al umbral de rentabilidad.

3.2. Estrategia de producto.

La estrategia de producto responde a un planteamiento muy sencillo de entender y muy complejo de confeccionar; una vez superado este paso vamos a exponerlo.

El producto ya existe, pero lleno de carencias, exento de calidad y muy lejos de alcanzar la excelencia del 100% para el cliente.

Nuestro producto ofrece la posibilidad de ser personalizable, adaptable y un servicio integral en todos los aspectos.

El cliente va a tener la posibilidad de asegurarse antes de llegar que todo lo tiene contratado, asegurado y sabiendo a qué precio, sin extras.

Esto es posible gracias al equipo comercial, que ejercerá la labor de asesor intermediario entre el cliente y la empresa.

3.3. Estrategia de distribución.

La estrategia de distribución la diferenciamos claramente en tres bloques.

- Posicionamiento excepcional en la red gracias a un equipo de expertos que vuelcan todo su potencial en este campo. Intermediarios *online*, webs de viajes, página propia, guías de turismo nacional e internacional.
- Equipo comercial interno y externo; su principal labor consiste no sólo en hacer llegar la información al cliente potencial, sino en confeccionar una oferta certera después de un minucioso estudio y análisis de necesidad que concluye en un proyecto-oferta personal para cada cliente.
- Personal propio; que se ocupa de que el canal cliente-cliente funcione a la perfección, preocupándose de que el cliente final no solo tenga una sensación de satisfacción, sino también de recomendación, poniendo todos los medios posibles a su alcance para que esto se convierta en una realidad.

3.4. Estrategia de promoción.

La estrategia de promoción va muy ligada a la inversión inicial, donde se tiene muy en cuenta una política de precios muy ajustada y sostenible en el tiempo, que sirva de canal de distribución asegurando a potenciales clientes la oportunidad de probar sin que los precios y tarifas supongan un gran obstáculo.

En este campo se exprimirán al máximo las múltiples combinaciones entre alojamiento, alimentación y actividades.

3.5. Estrategia de posicionamiento.

Como estrategia de posicionamiento utilizamos el siguiente modelo.

Nos colocamos directamente en la banda top del sector, ofertando precios asequibles, pero superiores al resto, por un servicio de alta calidad, donde las tarifas pierden el peso específico a la hora de la toma de decisiones.

Todo esto es posible gracias a una gran inversión en capital humano y departamento comercial, en detrimento del inmovilizado en forma de capital mobiliario e inmobiliario, ya que es propio y no entra dentro de la inversión inicial.

3.6. Objetivos iniciales de marketing.

Los objetivos iniciales de marketing apuntan directamente no sólo a llegar a todos los aspectos posibles, sino a obtener toda la información posible sobre potenciales clientes antes de hacer una oferta real.

El objetivo inicial está basado en un alto porcentaje de ofertas aceptadas por ofertas realizadas.

Una vez que esto se consigue, trataremos de hacer crecer el número de ofertas de forma exponencial.

4 PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

4.1 Previsión de ventas

Estrategia de ventas (si vamos a tener vendedores propios o vamos a usar distribuidores).

4.2 Umbral de rentabilidad

El punto muerto o umbral de rentabilidad es aquel volumen de ventas que cubre todos los costos fijos más los variables de producción. A partir de esa cifra la empresa comenzaría a dar beneficios.

4.3 Análisis de costos: fijos y variables

Costos fijos [CF]. Son los directamente relacionados con el producto.

- Máquinas..., independiente de la cantidad producida.
- Almacenes.
- Personal.

Costos variables [CV]. Son todos los demás costos de la empresa que en un porcentaje u otro inciden en el costo final del producto:

- Costo de las materias primas.

- Costo de fabricación.
- Tiempo y personal utilizado.
- Costo de empaquetado.
- Costo de almacenaje.
- Promoción y pre-venta.
- Distribución.
- Costo de post-venta.

4.4 La fuerza de ventas: criterio, formación, organización

Perfil de la acción comercial: tipo de acción de ventas, líneas generales organizativas y estratégicas.

Tipo de formación preferente para la contratación de la fuerza de ventas, perfil profesional de los futuros miembros del equipo comercial.

Formación exclusiva para el departamento comercial. Tipo de formación que recibirán una vez integrados, y plan de formación anual para ellos.

Organización de la red de ventas: cuadro de jerarquías y relaciones interdepartamentales.

IV.- PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL. La Casa del Abeto.

4.1. Previsión de ventas.

Como presentábamos en un punto anterior, este modelo es sostenible moviéndonos en cifras de ocupación promedio anual alrededor del 68%.

El estudio comercial y los contratos firmados nos acercan a una previsión de ventas inicial superior a este punto, creciendo en el tiempo hasta alcanzar cuotas del 90% siempre como promedio anual.

4.2. Umbral de rentabilidad.

Por el tipo de negocio, para hablar de umbral de rentabilidad vamos a seguir con nuestra estrategia de porcentajes y ocupación promedio anual.

Teniendo en cuenta: personal, instalaciones, gastos fijos y variables.

Nuestro umbral de rentabilidad se situaría en el 41% de ocupación promedio anual.

4.3. Análisis de costos: fijos y variables.

Los costos fijos, siendo un servicio, los centramos en el capital humano.

Incluyendo el equipo promotor y gestor y todo el personal alcanzamos la cifra aproximada entre internos y externos de 55 personas.

Esto se traduce en cifras a 91,300€.

Los costos variables, en donde situamos sostenibilidad, mantenimiento, pre-venta y post-venta, incrementan esta cifra en un 18%.

4.4. La fuerza de ventas: criterio, formación, organización.

El departamento comercial es uno de los aspectos más destacados dentro de este plan de negocio.

Su importancia reside en que gracias a su funcionamiento en materia de análisis de mercado mucho antes del inicio de actividad hace posible la sostenibilidad del proyecto.

Directamente coordinados por el socio 3, el equipo comercial compuesto por 10 personas organizadas en estructura jerárquica se ocupa del análisis de mercado. contacto con clientes y potenciales clientes, confección de ofertas personalizadas, contratación y post-venta.

El equipo ha sido confeccionado por el socio 3, con una amplia experiencia en el mundo comercial, donde su especial formación, junto con muchos años en la coordinación de capital humano comercial, le hacen poseedor del título de valor seguro dentro de esta estructura.

5 PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE COMPRAS

5.1 Lugar y local

Localización geográfica (dónde va estar la empresa).

Entre los factores de localización a valorar están los siguientes:

- La proximidad con el mercado objetivo.
- La cercanía a las materias primas.

- Costo de transporte.
- Oferta de mano de obra cualificada.
- Existencia de buenas vías de comunicación.
- Nivel de equipamiento de la zona.
- Posibilidad de tener empresas auxiliares en las proximidades.
- Previsión de futuras ampliaciones.

Diseño y características del local:

Equipamiento del local (qué va a llevar el local de mobiliario —mesas, sillas, etc.—, equipos informáticos, maquinaria, instalaciones de aire comprimido, herramientas, etc.).

Puedes pegar un plano de localización de la empresa, realizado por ejemplo a través del servicio de localización de empresas de Google Maps (a través de Internet investiga sobre cómo hacerlo).

Descripción del producto o del servicio que vamos a prestar y su proceso de elaboración (descripción pormenorizada, con todas sus fases, de cómo se fabrica el bien o cómo se presta el servicio).

5.2 Plan de compras

Relación de materias primas o productos terminados, materiales y equipos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio.

La planificación de las compras implica programar las siguientes funciones:

- Selección de proveedores.
- Fijación de fechas de entrega y cantidades.
- Características técnicas de materias primas y materiales.
- Análisis de los costos de estos.
- Controles de calidad.
- Gestión de existencias.
- Organización de almacenes.
- Suministros alternativos.
- Proveedores alternativos.
- Equilibro entre las compras y las existencias.

Dentro del plan de compras debe hacerse referencia a la gestión y almacenaje, diseñando una política que permita en todo momento disponer de las materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad empresarial sin incurrir en acumulación de existencias excesivas. Para ello, deberán fijarse los periodos mínimos de reposición al menor costo posible.

Existen diferentes instrumentos de la política de compras, como el precio, el método y los canales de compra, la publicidad y la combinación óptima de los instrumentos de compra en función de los objetivos, los costos y los resultados de las decisiones.

5.3 Proceso de fabricación.

Debemos describir detalladamente el proceso de fabricación de los diferentes productos o servicios, indicando los elementos materiales necesarios, así como los tiempos previstos para cada fase y el tiempo total de producción.

También detallaremos cuáles son nuestras materias primas, quiénes los proveedores, cómo y dónde se transportan, cuál es su plazo de entrega, cómo se usan en el proceso de fabricación y en qué consiste el proceso de producción. Además, indicaremos cómo se almacena el producto final hasta el momento de su uso y cómo se transporta hasta el cliente.

5.4 Tecnología aplicada.

Detallaremos la maquinaria y la tecnología para el desarrollo del proceso productivo o de las ventas, así como las innovaciones tecnológicas necesarias para adecuar nuestro proceso productivo a las posibles necesidades del mercado, indicando los inmovilizados necesarios y los costos.

Si la empresa es la productora, es necesario describir las características fundamentales de las instalaciones necesarias, la maquinaria y el personal que se empleará y la formación necesaria. Quedarán explicadas también las características y la valoración del local, tanto si es propio como alquilado, así como los permisos que afectan a su situación.

También si se necesita algún tipo de transporte (permanente, periódico o puntual) para llevar a buen término la actividad y su costo aproximado.

En el caso de subcontratar parte del proceso de fabricación, hay que saber a quién se va a subcontratar y bajo qué requisitos.

5.5 Capacidad de producción.

La capacidad de producción ha de ser flexible para poder adaptarla a posibles variaciones de la demanda por parte del mercado.

5.6 Gestión de proveedores.

Es necesario prestar especial atención en cómo la empresa va a proveerse de las materias necesarias para la producción, tratando de reducir al mínimo la dependencia de algún proveedor concreto o de alguna materia determinada.

6. ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

6.1 Plan de inversiones iniciales

Este punto refleja la decisión de invertir en una empresa, y se plasmará en el destino que se dará a unos fondos financieros para obtener una serie de recursos necesarios para la realización de un determinado proceso productivo.

- Terrenos.
- Edificio y otras construcciones.
- Obras de acondicionamiento.
- Maquinaria y utillaje.
- Maquinaria y utillaje en leasing.
- Elementos de transporte.
- Elementos de transporte en leasing.
- Mobiliario y enseres.
- Mobiliario y enseres en leasing.
- Equipos informáticos.
- Equipos informáticos en leasing.
- Gastos amortizables.
- Otros.

6.2 Plan de financiación

Los recursos financieros pueden ser:

- Recursos propios de la empresa (capital inicial).
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución (subvenciones).
- Recursos ajenos de terceras personas con compromiso de devolución, bien en dinero o bien en especie:
  - Inversores privados.
  - *Business Angels*.
  - Bancos.
  - Crédito personal.
  - Apoyo Red de Emprendedores.
  - Préstamos personales.
  - *Crowdfunding*.

6.3 Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

Debemos indicar el plazo de pago a nuestros proveedores y el plazo de cobro a nuestros clientes. En el estado de tesorería se contemplan tan sólo las entradas y salidas de dinero con un estricto criterio de caja y no de devengo.

Hay que tener muy en cuenta el periodo promedio de cobro y el periodo promedio de pago, puesto que cualquier diferencia con las previsiones nos hará entrar en situación de déficit:

- Periodo promedio de cobro es el tiempo que, por término medio, se tarda en cobrar a los clientes.
- Periodo promedio de pago es el tiempo que, por término medio, tardamos en pagar a los proveedores.

6.4 Previsión de la cuenta de resultados

Para diseñar un plan financiero, la dirección financiera de la empresa tendrá que confeccionar primero una previsión de la cuenta de resultados.

La elaboración de la cuenta de resultados representa los resultados que queremos conseguir a mediano y largo plazo, y para su confección deberemos tener en cuenta:

- Previsión de ventas e ingresos.
- Previsión de gastos directos de producción.

- Existencias.
- Consumos (costo de las ventas).
- Mano de obra directa (sueldos y salarios).
- Otros gastos directos.
- Previsión de gastos de estructura.
- Previsión de gastos financieros.
- Previsión de amortizaciones.
- Previsión del Impuesto sobre Sociedades.

Cuenta de resultados previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias (PyG), también llamada cuenta de resultados, es el resumen de todos los ingresos y todos los gastos que genera una empresa durante un ejercicio contable. Su actividad se encuentra reunida y documentada en el Plan General Contable.

El resultado del ejercicio indica el importe que realmente ha ganado la empresa en ese periodo. Las distintas partes del resultado que indica la cuenta de resultados, como el resultado de explotación y el resultado financiero, permiten realizar un análisis de las causas del resultado financiero.

Ejemplo: una cuenta de pérdidas y ganancias típica puede aparecer como en el siguiente cuadro:

Volumen de ventas	$	22,403,000.00
Otros ingresos	$	917,334.30
Variación de existencias en curso	$	1,539,406.15
Valor total de la producción	$	24,859,740.50
Gasto de personal	-$	5,669,330.65
Otros gastos	-$	11,163,460.65
Resultado bruto de explotación (EBIDTA)	$	8,026,949.20
Dotación amortización y provisiones	-$	2,202,809.30
Resultado de explotación (EBIT)	$	5,824,139.95
Ingresos financieros	$	917,608.60
Gastos financieros	-$	1,099,118.61
Otras ganacias o pérdidas	-$	190,196.90
Resultado antes de impuestos (BAI)	$	5,452,615.90
Impuestos	-$	368,415.05
Resultado del ejercicio	$	5,084,017.95

6.5 Balance de situación.

Es el estado financiero que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado.

El balance está compuesto por dos grandes bloques:

- Activo: representa la aplicación de las fuentes de financiación. Estos recursos pueden permanecer en el proceso productivo de la empresa durante varios ejercicios contables (locales, maquinarias, etc.) en cuyo caso se hablará de activo fijo para diferenciarlo del activo circulante o de recursos que permanecen en el proceso productivo menos de un ejercicio (existencias, tesorería...).
- Pasivo o fuentes de financiación: pueden proceder de los propietarios de la empresa, de beneficios no distribuidos (fondos propios) o de personas ajenas a la misma. Los fondos propios, por su procedencia, no conllevan compromiso de devolución por parte de la empresa y no son, por tanto, exigibles. Los fondos ajenos, por su origen, son exigibles.

La empresa puede conseguirlos con un compromiso de devolución inferior a un año —en cuyo caso se habla de exigible a corto plazo— o por un periodo superior a éste —denominándose exigible a largo plazo.

Los fondos propios y los fondos ajenos a largo plazo forman el bloque de recursos permanentes, así denominados por ser una fuente de financiación prolongada en el tiempo.

6.6 Ratios de rentabilidad.

Estos ratios sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación con la gestión de sus operaciones.

No sólo es necesario ver el resultado de la empresa. Es muy necesario relacionar éste con la inversión realizada. Así, vemos el concepto de ROI o rentabilidad de las inversiones o rentabilidad económica y ROE o rentabilidad financiera o rentabilidad de los recursos propios.

Los ratios financieros más utilizados son:

- VAN – VALOR ACTUAL NETO.
- TIR – TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este apartado deberá demostrarse que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontarlo y sacarlo adelante. Quedarán asignadas las responsabilidades a las distintas personas que van a trabajar en la empresa, y ese reparto de responsabilidades dejará configurado el organigrama. Además, se indicará el tamaño actual de la plantilla y su evolución prevista a mediano plazo, así como los sueldos y la forma de reparto de beneficios.

El desarrollo de un plan de organización tiene vital importancia para delimitar responsabilidades y evitar tensiones entre el equipo emprendedor.

7.1 Socios.

Describiremos con detalle quiénes serán los socios de la empresa y qué aportaciones van a realizar. Además, deberá quedar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán los socios capitalistas.

Es importante reflejar las aportaciones y funciones de cada uno de los socios antes de la puesta en marcha de la empresa para evitar futuras discrepancias por factores no implicados directamente de la actividad productiva.

7.2 Organización.

El equipo humano con que cuente la empresa será uno de sus principales recursos. Es fundamental una buena planificación, teniendo en cuenta el elevado costo económico que supone.

Planificación, lo primero, en cuanto al número de personas necesarias, el costo de personal, así como a los niveles de cualificación necesarios para las tareas que les van a ser encomendadas.

No se debe escatimar el tiempo dedicado a la selección y formación de los recursos humanos; el factor trabajo será el mayor capital con que cuente la empresa en el futuro.

Se podrá contar con el asesoramiento y el consejo de empresas de selección de personal, pero la última decisión le corresponde siempre al empresario. Él será quien evalúe, en último término, la capacidad, la formación, la destreza y los niveles de confianza que le merece cada uno de los candidatos.

7.3 Recursos humanos propios.

- Definición del puesto de trabajo.

- Requisitos de los posibles candidatos.
- Publicación en medios, colegios oficiales, facultades.
- Realización de pruebas de selección.
- Realización de entrevistas personales.
- Solicitud de informes de antecedentes laborales.

Organización funcional:

Indicamos el personal que va a formar parte de la empresa, la descripción de las funciones de cada uno, su perfil profesional (formación y experiencia necesaria para cada puesto) y el proceso de selección. También hay que disponer del convenio colectivo aplicable.

Asalariados:

- Puesto de trabajo/Departamento: puesto de trabajo a cubrir y departamento en el que se sitúa.
- Categoría: categoría del puesto concreto, según el convenio colectivo aplicable.
- Tipo de contrato: tipo de contrato que se hará al trabajador de ese puesto, por ejemplo: indefinido, obra o servicio, prácticas, etc.

No asalariados:

- Determinar qué puestos de trabajo serán cubiertos por autónomos, no asalariados, por ejemplo, el que ocupes tú, si trabajas en la empresa.

Política salarial:

- Puesto/Departamento.
- Convenio colectivo.
- Categoría, tipo.
- Salario.
- Seguridad social.
- Horas extras.
- Etcétera.

7.4 Asesores externos.

Es posible y bastante habitual que ciertas funciones, tales como la asesoría laboral o fiscal, no recaigan en personal de la empresa, sino que se subcontraten. En tal caso, hay que especificar su costo y condiciones.

Se analizará también la posibilidad de subcontratar ciertas actividades a empresas auxiliares en caso de pedidos atípicos, concretos y muy especializados que difícilmente volverán a repetirse.

En la medida en que evolucione y crezca la empresa, habrá que introducir explicaciones sobre las relaciones de mando y de dependencia. Éstas quedarán plasmadas en un organigrama que refleje las diferentes relaciones establecidas.

De acuerdo con el tamaño de la empresa, se valorará la necesidad de contar con un área de recursos humanos. Con los planes de formación y aprendizaje se buscará la puesta al día o reciclaje del personal de la empresa.

7.5 Externalización de servicios: el outsourcing.

La subcontratación, externalización o tercerización (del inglés *outsourcing*) es el proceso en el cual una empresa destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una empresa externa por medio de un contrato. Es decir, la subcontratación de empresas especializadas en determinados ámbitos.

Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a la fabricación de mueble artesanal puede subcontratar el marketing a una empresa especializada, al no poder disponer de presupuesto, personal y estructura para un departamento.

En los casos de empresas dedicadas a la exportación es habitual subcontratar servicios con empresas extranjeras, o bien estableciendo una base en lugares fuera del país.

VII.-ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS. La Casa del Abeto.

7.1. Socios.

Socio 1: administrador de la empresa con una formación específica para el puesto, cuenta con una amplia experiencia en este sector. Será el responsable del área de alojamiento dado que cuenta con un buen equipo de trabajo será capaz de asumir las funciones de coordinación general.

Socio 2: socio y fichaje en este proyecto con una dilatada experiencia y un gran prestigio adquirido en el tiempo; será el responsable de la alimentación. Como no podía ser de

otra manera, él confecciona su propio equipo, del cual es responsable, coordinador y capacitador.

Socio 3: uno de los puestos más complejos y con más personal a su cargo, el socio 3 se ocupará de dos áreas: actividades externas y departamento comercial. En el área de actividades cuenta con un equipo de trabajo prácticamente autónomo y en el departamento comercial ejercerá las funciones integrales de director comercial de la empresa.

Socio 4: este socio tiene menor presencia en la actividad; en concordancia con los otros tres, se ocupará de las tareas administrativas básicas referentes al área económica y de personal.

7.2. Organización.

Detallado en el punto anterior.

7.3. Recursos humanos propios.

Socio 1: confecciona y selecciona el equipo necesario para el área de alojamiento, recepción, pisos y servicios.

Socio 2: confecciona, selecciona y capacita todo su equipo de trabajo, como si fuera un área individual. En el área de alimentación esto es bastante común, además de que como fichaje de la empresa ya arrastra su propio equipo.

Socio 3: diseña personalmente sus dos equipos de trabajo; actividades aún por concretar y departamento comercial ya diseñado y en funcionamiento.

Socio 4: para el desarrollo de su trabajo requiere un equipo humano muy limitado, en concreto un máximo de dos asistentes.

7.4. Asesores externos.

En este momento el proyecto carece de asesoramiento externo dada la implicación global y la dedicación exclusiva de todos sus socios.

8. ÁREA JURÍDICO-FISCAL

8.1 Elección de la forma jurídica

Como veremos más adelante, la elección de la forma jurídica del proyecto va a tener efectos sobre su capacidad de financiación, relaciones entre los socios, situación de poder y jerarquía, y también sobre los aspectos fiscales de la empresa.

8.2 Datos de identificación.

- Forma jurídica.
- Razón social: cómo se va a llamar la empresa.
- RFC.
- Domicilio fiscal.
- Objeto social: a qué se va a dedicar la empresa.
- Capital social: pon la cifra que tienes en el balance.
- Relación de socios: socios que ponen dinero en la empresa.

NOMBRE Y APELLIDOS	INE o PASAPORTE	DINERO QUE APORTA

Nota:

En la actualidad, en México existe el nuevo servicio electrónico para atender en línea los trámites relativos a la autorización de uso de Denominaciones y Razones Sociales operado por la Secretaría de Economía a través del portal `www.tuempresa.gob.mx` que permite a los ciudadanos, notarios y corredores públicos consultar, solicitar y reservar el conjunto de palabras y caracteres que conforman el título con el que se identifica a una Sociedad o Asociación, que permiten individualizarla y distinguirla de otras, sin considerar su régimen jurídico, especie, ni modalidad. Opera en línea a través de Internet, en tiempo real y mediante firma electrónica avanzada, siguiendo las mejores prácticas internacionales.

Órganos de administración: si hay uno o varios administradores, y qué poderes o facultades tendrán estos, es decir, qué decisiones pueden tomar.

8.3 Trámites de constitución y puesta en marcha.

Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado por un contador y un abogado.

Conforme a las disposiciones legales vigentes en México, son doce los trámites que debes realizar y son los siguientes:

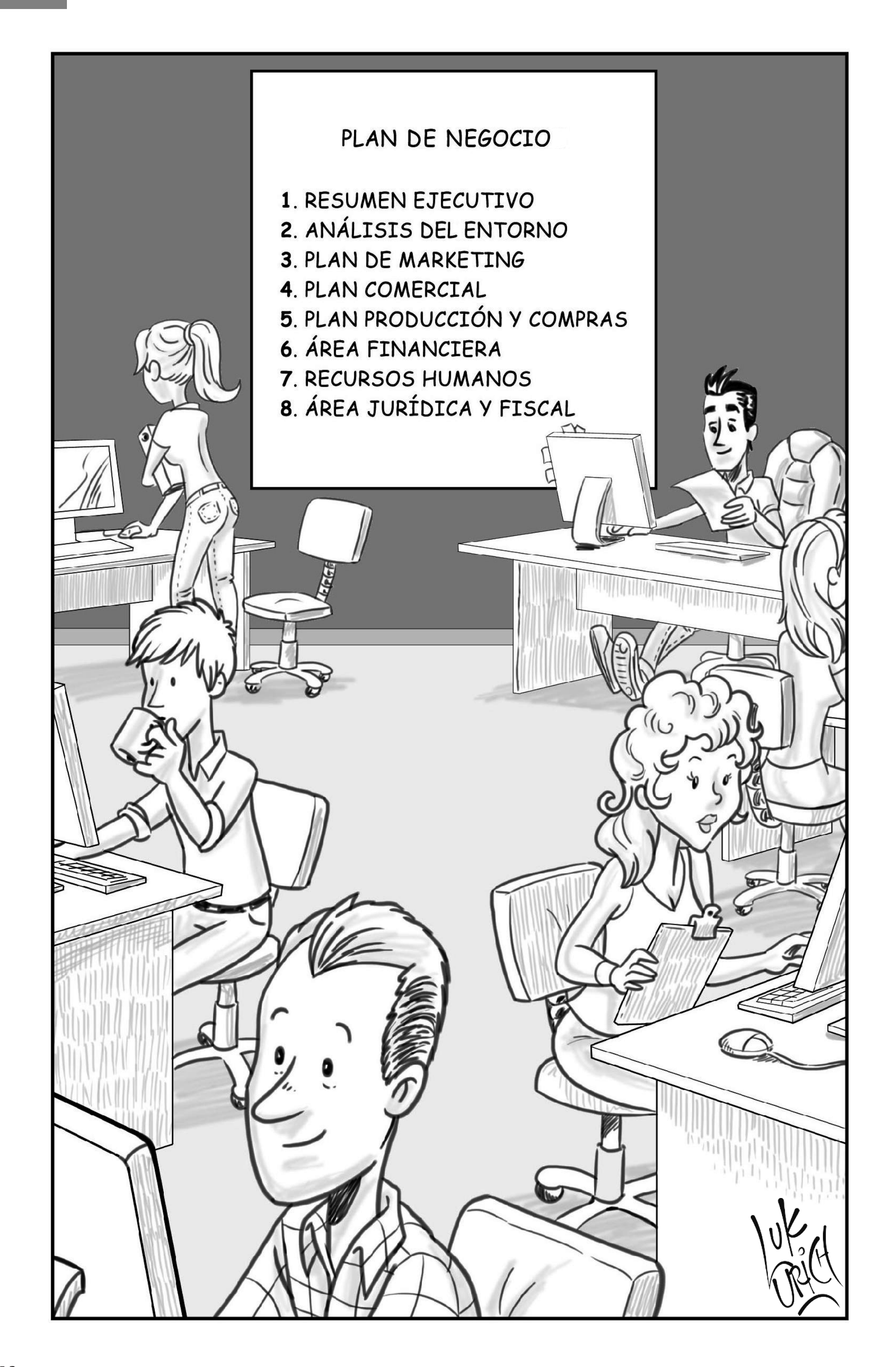
1. Permiso para constituirse como persona moral. Se tramita en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).
2. Protocolización del Acta Constitutiva. Se realiza ante el notario o corredor público.
3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes. Deberás solicitarlo en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
4. Inscripción del Acta Constitutiva (excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite). Asiste al Registro Público de la Propiedad y el Comercio para pedirlo.
5. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Este trámite lo realiza el notario o corredor público.
6. Presentación ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Este trámite también lo resuelve el notario o corredor público.
7. Inscripción de la empresa. Se realiza ante la Tesorería General del Estado.
8. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción. Éste lo podrás obtener en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.
9. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.
10. Inscripción de la empresa en la Secretaría de Salud
11. Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Deberás realizar este trámite en la Cámara Empresarial correspondiente.
12. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e Inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Acude a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para concretarlo.

Como dato extra, te comentamos que si participa inversión extranjera directa tendrás que hacer lo siguiente:

a. Asistir a la Secretaría de Economía (SE) para pedir un Registro de Inversión Extranjera.
b. Luego, pedir en la Comisión Nacional de Inversión Extranjera (CNIE) una autorización para todos aquellos giros que no entran en el esquema automático.

9 ANEXOS

En este último apartado, adjuntarás toda la información o documentos que consideres importantes y no hayas puesto en las páginas anteriores: información de otros países donde pensamos exportar, posibilidad de subvenciones, acuerdos previos de colaboración, etcétera.


PLAN DE NEGOCIO
1. RESUMEN EJECUTIVO
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO
3. PLAN DE MARKETING
4. PLAN COMERCIAL
5. PLAN PRODUCCIÓN Y COMPRAS
6. ÁREA FINANCIERA
7. RECURSOS HUMANOS
8. ÁREA JURÍDICA Y FISCAL

8

ÉXITO Y FRACASO

8.1 GANAR O PERDER

Llegados a este punto, es posible que te hayas planteado abandonar. No te lo estoy poniendo demasiado fácil, ¿verdad? Pero dime, ¿quién ha dicho que esto fuera fácil?

Si has decidido continuar o mantenerte a la expectativa es que tienes aún alma emprendedora y carácter personal para acometer un proyecto y dejarte desafiar por el reto. Eso es mucho, créeme.

Emprendedor e intuición

Imagínate en el siguiente caso: tienes que elegir entre dos modelos diferentes de producto para hacer tu primera fase de producción y presentarte en el mercado. El producto A será más competitivo en precio, mientras que el producto B lo será en diseño.

1. Te decides 100% por el producto A. No sabes bien por qué, pero crees en tu decisión. Es la intuición.
2. Te decides por el producto B porque has analizado las tendencias del mercado. Es información.
3. Te decides por un mix de 80% producto A y un 20% del producto B porque has analizado las tendencias del mercado y a pesar de que dan por seguro

el producto A tienes un *feeling* personal. Es intuición + información + experiencia.

4. Te decides por un mix de 60% producto A y un 40% del producto B porque has analizado las tendencias del mercado y a pesar de que dan por seguro el producto A tienes un *feeling* personal por experiencia y observación. Es intuición + información + experiencia.

La realidad es que estamos hablando de personas, consumidores y sus decisiones, que no siempre tienen que ver con la lógica. Los datos de un ordenador, o las conclusiones del análisis de mercado, nos arrojan datos en un momento determinado y bajo unas circunstancias personales y sociales determinadas. Pero no siempre son exactas en una decisión de compra futura. Ni siquiera el mercado en sí es predecible.

Todos los grandes empresarios fueron un día emprendedores, recurren a la intuición como gran parte de su éxito y recomiendan fervientemente recurrir a ella.

Hemos hablado del pensamiento lateral, de la creatividad, de las diferentes formas de ver la realidad. Pues bien, la intuición es una de ellas.

Pero, ¿cómo podemos definir la intuición? La intuición es un proceso mental que forma parte del subconsciente, y se considera una potente herramienta para tomar decisiones en las siguientes situaciones, cuando:

- El razonamiento no es suficiente o no disponemos de la información y el conocimiento necesario para afrontar el problema.
- No se cuenta con experiencias que reduzcan el factor de riesgo.
- El grado de incertidumbre es muy alto.
- Disponemos de poco tiempo para el estudio de la decisión correcta.
- Existen distintas alternativas y falta de capacidad para diferenciar una de otras.
- Se está bajo presión.
- Hay que encontrar soluciones innovadoras y detectar oportunidades.

Según Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía por haber integrado aspectos de la investigación psicológica en la ciencia económica, el cerebro, para tomar decisiones, trabaja con una mente en dos vías: la mente consciente y una mente intuitiva que es rápida, automática, que no requiere esfuerzo y que es asociativa e implícita, y a la que no es posible acceder por introspección.

Sobre esta última, influirían dos elementos:

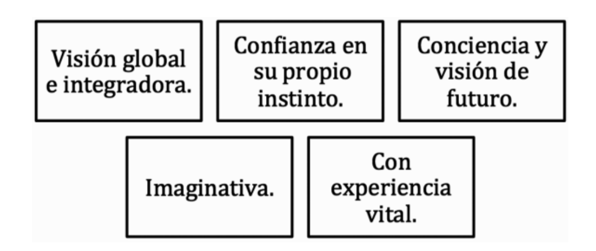
- Una serie de atajos mentales, desarrollados a lo largo de la evolución, que son los que capacitan a los seres humanos para los juicios rápidos y

frugales (y que, en ocasiones, generan indicios perceptivos que pueden generar ilusiones o falsas percepciones).

- Las asociaciones aprendidas a lo largo de una historia vital, que se constituyen en sentimientos que guían nuestros juicios.

Los últimos estudios neurológicos confirman que la intuición activa la parte derecha del cerebro, la más creativa y emocional, mientras que los procesos lógicos están en la parte izquierda. Esto significa que las decisiones intuitivas tienen una gran carga emocional para nosotros, adquiriendo un valor trascendente para el desarrollo de la persona emprendedora. Aun así, el proceso intuitivo no es ajeno al racional, sino que se complementa con éste.

En este sentido, intuición y racionalidad otorgan nuevos aspectos en la mentalidad emprendedora:



Para concluir, podemos afirmar que la intuición es una potente herramienta para tomar decisiones. Debemos dejarnos guiar por ella, sabedores del riesgo que asumimos y de que éste forma parte de nuestro trabajo, y también del éxito o del fracaso.

8.2 ÉXITO

¿Qué es realmente el éxito? A menudo visualizamos el éxito con forma material: un coche, una casa, un barco... es la forma que toma en la parte más materialista de la sociedad. Sin embargo, yo creo que el éxito no debe nunca materializarse de esa manera, ya que de esa forma lo estamos relativizando.

Debemos asociar el éxito al cumplimiento de los objetivos planteados. Y sobre todo que al llegar a ellos sigas siendo tú mismo y no hayas tenido que renunciar a nada esencial en tu vida y en tus valores para ello.

Este aspecto es muy importante para una marca personal: saber mantenerse firme en tus propias creencias y actitudes, independientemente de que hayas conseguido el éxito o hayas terminado en la puerta del fracaso.

Si vas a comenzar el camino del emprendimiento, volveremos a revisar nuestra pregunta inicial: ¿qué llevo en mi mochila? Esa de la que hablábamos al principio.

La mochila carga tus aspiraciones, tus creencias, tus valores, tus limitaciones y tus miedos. En esa mochila se encuentra el equipaje que vas a llevar en tu viaje. Identifica bien cada uno de sus ingredientes.

Identifica tus miedos y valora si son realmente limitaciones. En el éxito puede estar la fuente de tu próximo fracaso si no sabes asumirlo, si no te das cuenta de que ha sido fruto del trabajo perseverante. Si llegas al éxito continúa así y valora cuánto te ha costado llegar.

10 causas de éxito en un proyecto emprendedor

Aunque a lo largo del libro hemos ido descifrando ya muchas claves para emprender con éxito, podemos definir los principales motivos de éxito en un proyecto emprendedor con marca propia:

1. Premiar la creatividad.
2. Disponer de una buena idea.
3. Una marca personal sólida a la dirección.
4. Tener un equipo emprendedor.
5. Claridad en los objetivos.
6. Pensar en el cliente.
7. Saber adaptarse a los cambios.
8. Gestionar la innovación.
9. Dedicar tiempo y recursos.
10. Saber rectificar.

Puede haber muchas más, seguro. Y estoy convencido de que muchos lectores cambiarían algunas o redactarían otras diez, ¿y por qué no? Te animo a que lo hagas. Pero recuerda: el éxito es conseguir lo que te propones, y la felicidad es poder disfrutarlo. No acabes preso de tu negocio, esclavo del éxito.

8.3 FRACASO

Habrás oído o leído en decenas de ocasiones que cada vez que tengas un bache debes levantarte y superarlo, que no hay un emprendedor de éxito que no hayan tenido un fracaso, que el fracaso debe servir como aprendizaje, y es cierto. No seré yo el que desdiga estas afirmaciones, de tanta ayuda para superar ciertas situaciones.

Pero no quiero que nos engañemos, no somos ordenadores, máquinas o empresas: somos personas. Y el daño que un fracaso puede hacer en nosotros, en

nuestra autoestima, puede ser grande. Por eso no podemos pasar por alto sus consecuencias ni minimizar su impacto en nosotros en diferentes aspectos:

- Personales: pérdida de autoestima, inseguridad, tiempo dedicado y perdido, oportunidades no aprovechadas.
- Sociales: la percepción de tu entorno sobre tu capacidad profesional.
- Económicos: si has perdido dinero o si condiciona tu futuro a corto o mediano plazo.
- Familiares: ser percibido como fracaso en tu ámbito familiar, no poder devolver dinero prestado.

Tomar conciencia de ellos, conocerlos y calcular su impacto sobre nosotros no es en ningún caso una justificación para eliminar de mi cabeza la idea emprendedora, ni mucho menos. Simplemente es medir las consecuencias y, teniendo claro su posible incidencia, emprender con el máximo rigor y entereza.

Los proyectos, las empresas, son etapas de tu vida. Es posible que cumplan su cometido y después se disuelvan, o que se vendan, o que se fusionen, o que decidas en un futuro no muy lejano emprender de nuevo.

Por ello, el papel de una marca personal en un emprendedor adquiere gran importancia. Siempre que tu fortaleza, tus valores y aptitudes queden al margen del éxito o del fracaso, y sobrevivan a ellos, dispondrás de un bien capital para independizar éxito y fracaso, e incluso el propio proyecto, de forma que tu marca esté por encima de ellos.

10 causas de fracaso en un proyecto emprendedor

1. Falta de planificación.
2. Marketing deficiente, enfoque inadecuado.
3. Desaliento, cansancio, ausencia de fe.
4. Falta de recursos financieros o de materiales.
5. Ignorar a la competencia.
6. Soledad, tanto si emprendes solo como en equipo.
7. Diferentes objetivos entre los miembros del equipo.
8. Falta de delimitación de tareas.
9. Malos compañeros de viaje.
10. No saber crecer.

¿Estás de acuerdo? ¿Cuáles añadirías o quitarías? Adelante, eres ya un emprendedor.

8.4 VARIABLES QUE AFECTAN AL ÉXITO Y AL FRACASO

Tras analizar las principales causas de uno u otro desenlace, podemos apreciar unas similitudes en cuanto al origen, por lo que vamos ahora a agrupar las principales variables que condicionan el éxito y el fracaso de un proyecto emprendedor:



8.4.1 Variables personales

Tus habilidades personales y conocimientos, tu capacidad, la claridad en tus objetivos, la firmeza en tus valores y tu actitud conforman tu marca personal.

Si a todo esto le añades la fe en tu propio proyecto y tu capacidad de comunicación y persuasión, es la marca personal de un emprendedor.

- Tus habilidades personales, bien innatas como adquiridas, definen tu estilo, tu cualificación como emprendedor.
- Tu capacidad viene definida por tus conocimientos y tu experiencia.
- La claridad en tus objetivos, tanto personales como de negocio, es una clave necesaria para el inicio del emprendedor.
- Tus valores van a condicionar sin duda el estilo de gestión y a prever, en cierto modo, el criterio en la toma de decisiones a nivel interno y externo.
- Tu capacidad de comunicar, convencer y persuadir será clave en la captación de socios e inversores.

Todas estas variables afectan al proceso emprendedor, y sobre todo a la capacidad no sólo para iniciar, sino para gestionar el proyecto y también para sobrevivir a él.

Son también variables del ámbito personal: la cultura de la organización, los valores dominantes, la personalidad y el estilo de liderazgo del líder emprendedor, el perfil del equipo, las capacidades técnicas de sus integrantes, la capacidad emocional de los mismos, la calidad de la comunicación interna, la capacidad de aprendizaje en conjunto, la capacidad de gestión en conjunto o la capacidad de negociación con el entorno, especialmente con proveedores y puntos de venta.

Si tienes marca personal para emprender, tienes un tesoro.

8.4.2 Variables comerciales y de marketing

De la investigación del mercado y el planteamiento estratégico del mismo surgen respuestas para las cuestiones más relevantes.

Aunque a veces se dé por sentado que muchos proyectos siguen correctamente los pasos del proceso, no es así, y ahí se encuentra una de las principales causas de éxito o fracaso.

- El precio es una variable estratégica de indudable impacto. Hemos revisado la necesidad de acertar en su definición, ya que identifica el producto con un estándar de calidad determinado y un público objetivo igualmente definido.
- La decisión del producto o gama de productos a comercializar, sus materiales, diseño, embalaje...
- Encontrar el mensaje adecuado, que defina el valor del producto y su beneficio, y el mix adecuado de medios y soportes para darlo a conocer (publicidad, relaciones públicas, fuerza de ventas, etc.).
- Los puntos de distribución que se adecuen a los objetivos planteados para llegar al cliente potencial.

Con este último punto llegamos hasta el cliente, el destinatario del mensaje, el objetivo de las decisiones del marketing, la fuente y el decisor del éxito o fracaso del producto. Por ello, llegados a este punto, tenemos que revisar las preguntas ya planteadas en el capítulo 4 de este libro:

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Qué necesidades tienen?
- ¿Aporto valor con mi producto a ese cliente?

El conocimiento del cliente (ver la técnica del mapa de empatía del capítulo 4) puede llegar a cambiar toda mi estrategia, por lo que debemos estar muy atentos a los cambios políticos, sociales o culturales que puedan afectarles.

8.4.3 Variables propias del proyecto

Este grupo de variables vienen agrupadas en la parte de la definición del negocio, desde la propia generación de la idea hasta la estrategia empresarial en sí misma.

Su origen es siempre la esencia del proyecto, pero sus vertientes son muy amplias:

- En el proceso de generación de la idea no deben quedar cabos sueltos.
- La clarificación y definición de los objetivos empresariales.
- Definición de la misión del proyecto, su visión futura y los valores que lo van a sustentar.
- La participación de todo el equipo en los objetivos.
- Análisis profundo de fortalezas y debilidades, más allá de las visibles.
- Conciencia de las amenazas que nos afectan desde el entorno.
- Determinar oportunidades de mercado, y que éstas dispongan de potencial necesario para articular un negocio hacia ellas.

8.4.4 Variables de la competencia

Insiste en el análisis de un conjunto de variables externas a la compañía que pueden afectar el rendimiento de la misma. Generalmente el análisis estratégico de la competencia reviste los siguientes puntos:

- La estrategia competitiva: la comparación de nuestras estrategias de ventas, precio, producto, etc., con otras similares.
- Determinar las características ganadoras o los puntos diferenciales de mi proyecto respecto a otros ya implantados.
- Análisis de políticas de atención al cliente, gestión de proveedores, etc., con la competencia.
- Segmentación y evaluación de las empresas competidoras: las que disponen de puntos fuertes y débiles respecto a nosotros, las de mayor amenaza, las amenazas potenciales, etc.

8.5 CUESTIÓN DE INTELIGENCIA: HABILIDADES DIRECTIVAS Y SOCIALES

Cuando hablamos de inteligencia en ningún caso nos referimos a la cuestión racional (IR), aquella que medía el coeficiente intelectual (CI), la relacionada con nuestro rendimiento académico, la que reflejaba las cuotas con las que profesores y tutores cuestionaban nuestra capacidad y certificaban numéricamente el resultado de nuestros conocimientos. Esa inteligencia forma parte del pasado, el que no nos ha enseñado a emprender ni a desarrollar la creatividad.

Por un lado, poco podemos hacer ya para mejorar aquellas calificaciones que tanto diferenciaban unos alumnos de otros y cuyo sistema encerraba —y lo sigue haciendo— un fracaso escolar demasiado alto y que en muchas ocasiones suponía una humillación para chicos y chicas cuya genialidad tal vez quedó enterrada y sin posibilidad de haber sido desarrollada.

Por otro lado, hemos descubierto en los últimos años la relevante inoperancia de la llamada inteligencia racional, con su índice de media, el CI (coeficiente intelectual), como única medida o como valor referencial para la valoración de las capacidades y habilidades emprendedoras y empresariales.

La inteligencia emocional (IE), y también la social (IS), han abierto un tremendo campo de posibilidades, no sólo para la validación, sino también –lo más importante en mi opinión– para su desarrollo y capacitación.

Así, nuestro potencial emprendedor puede multiplicar nuestra capacidad o probabilidad de éxito, seas quien seas, estés donde estés, y ocupes el lugar que ocupes en esta maltrecha sociedad.

Inteligencia social

La inteligencia social es la capacidad que tiene una persona de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea.

Los políticos, los oradores, los grandes vendedores, los hombres de negocios poderosos, etc., son personas con una gran inteligencia social.

La inteligencia social es la capacidad de optimizar al máximo nuestra relación con la gente, sacando lo mejor de ellos:

- La empatía.
- El liderazgo.
- La inteligencia verbal.
- La inteligencia emocional: la capacidad de gestionar bien las emociones.
- La asertividad.

- Saber escuchar y prestar atención.
- Ser bueno analizando el lenguaje no verbal de la gente.
- Gestionar bien el contacto físico.

La inteligencia emocional

La inteligencia emocional se define como un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales.

Consiste en una serie de actividades que sirven para apreciar y expresar de manera justa nuestras emociones y las de otros, y para emplear nuestra sensibilidad con el fin de motivarnos, planificar y vivir de manera cabal nuestra vida.

La inteligencia emocional nos permite:

- Tomar conciencia de nuestras emociones.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo.
- Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo.
- Adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Hay dos vertientes:

- Intrapersonal
  - Autoconocimiento: implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.
  - Autocontrol: reconoce la emoción, su causa, y toma decisiones sobre tu actuación a nivel de pensamiento y acción, después de realizar una prueba de realidad. Si no puedes actuar, familiarízate con la emoción y deja que pase.
  - Automotivación: impulso de logro, compromiso, iniciativa, optimismo.
- Interpersonal
  - Empatía: comprensión por los otros.
  - Escucha activa: requiere estar interesados en saber sobre la otra persona y sus percepciones. En el proceso de escucha: refleja las emociones del otro. Evita críticas. Evita contar la propia historia. Evita recomendaciones o consejos. Evita preguntas inquisitivas.
  - Habilidades sociales:

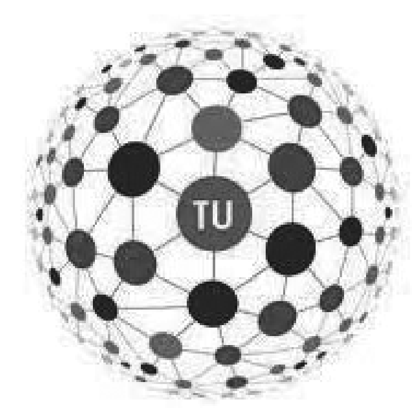
- De influencia: persuasión, liderazgo, inspirar y guiar.
- De comunicación: constructor de lazos, transmisión de valores y conocimientos.
- De trabajo en equipo: manejo de conflictos, colaboración y cooperación.
- De adaptabilidad: prueba de realidad, flexibilidad y solución de problemas.

8.6 LAS RELACIONES

En 1930, el escritor húngaro Frigyes Karinthy formuló una teoría basada en principios matemáticos mediante la cual todas las personas del mundo civilizado estábamos conectadas por una cadena de seis personas.

Partimos de que cada persona conoce en promedio, entre amigos, familiares y compañeros de trabajo o escuela, a unas cien personas. Si cada uno de esos amigos o conocidos cercanos se relaciona con otras 100 personas, cualquier individuo puede pasar un mensaje a 10,000 personas más tan sólo pidiendo a sus amigos que lo hagan llegar a sus amigos. Es la base de Facebook.

Años más tarde esta teoría se puso en práctica para evaluar su probabilidad y, mediante un sistema de entrega de paquetes, 38 de 100 de ellos llegaron a su destino.



Esto, llevado a la práctica diaria, significa que en nuestro entorno profesional y personal la probabilidad de llegar hasta cualquier persona que imagines de forma indirecta es altísima. ¿No se te ha ocurrido pensar en comenzar a crear estas redes, cuanto más amplias mejor, para poder llegar a cualquier persona que te propongas?

Recientemente publicado en Wikipedia encontramos el caso del belga Michiel Das, que utilizó la teoría de los seis grados para encontrar trabajo en la ciudad de

Barcelona. Creó tres tarjetas de visita y las dio a tres personas diferentes, que a su vez iban pasando sus tarjetas de visita hasta llegar a las manos de una persona que le quería contratar. Después de pasar por las manos de 4 contactos, consiguió entrar en SEAT gracias a la primera tarjeta de visita, lo cual le llevó a salir en varios medios de comunicación nacionales con su proyecto.

Esa es la base de la existencia de las redes sociales, y la necesidad de establecer, alimentar y hacer crecer tu propia red de contactos.

Tanto si tu proyecto termina viendo la luz y convirtiéndose en una realidad como si, por cualquier circunstancia, se queda estancado, las redes de contacto son un valor de gran importancia: debes mantenerlas vivas y hacerlas crecer. Si lo haces te darás cuenta de que cualquier día pueden ayudarte a solucionar un problema o ayudarte con cualquier tema personal o profesional.

Debes evitar estar solo, sin ayuda, sin una red de colaboración y también de protección. La construcción de relaciones es la búsqueda de intereses comunes.

Antes de comenzar a crear una red de contactos, bien de carácter personal (personas de tu misma profesión, compañeros de estudios, etc.) como profesional (consultores, proveedores, etc.), debes tener bien claras cuatro cuestiones:

1. Cuáles son los objetivos de crear esa red, para qué te va a servir.
2. Cómo la vas a organizar.
3. Qué medios vas a utilizar y qué soportes o medios serán objeto de captación.
4. Qué estrategia vas a seguir para su creación.

Red personal y red social

Crear una red es establecer contacto con las personas de mi entorno y transmitir mi marca. Convencer de que soy una opción segura y que nos recuerden.

Redes de tipo virtual

Son aquellas que se desarrollan en los medios online. Su gran valor reside en la facilidad y también, según cómo las gestiones, en la proximidad.

Puedes trabajar con ellas en grupos de discusión o debate, y te permiten llegar a todos los rincones del planeta, por lo que pueden ayudar a globalizar tu proyecto.

- RRSS ocio (Facebook, Spotify, YouTube, Google Plus, Pinterest...). Permiten establecer relaciones personales y profesionales utilizando otro tipo de intereses, y a veces pueden crear lazos de confianza incluso más fuertes que los puramente profesionales.

- RRSS profesionales (LinkedIn, Xing, Viadeo, etc.), donde puedes integrarte en grupos en los que se unen profesionales de sectores concretos para compartir opiniones, experiencias y conocimientos.
- Twitter, el gran medio de lo inmediato. Tal vez el más potente por su versatilidad y brevedad de los mensajes.
- Blogs. Los grandes residentes de la vanguardia del pensamiento, donde se generan las opiniones. Puedes contactar con grandes profesionales a través del comentario a sus artículos.

Redes de contacto personal

Por muchos contactos que mantengas en redes sociales, los que van a contar de verdad son aquellos que cuando los necesites estén ahí. Y para eso no hay nada como el contacto personal, así que, más bien temprano que tarde, mantén contacto personal al menos con todas las personas de tu entorno geográfico más próximo.

Y si viajas de forma más o menos periódica, intenta desvirtualizar a alguno aprovechando el desplazamiento.

- Agenda de contactos. Creada a través de tus relaciones personales y profesionales.
- Asociacionismo, la pertenencia a clubes, colegios profesionales o asociaciones de carácter empresarial.
- Clientes y proveedores, como base de tu crecimiento.
- *Networking,* la generación de relaciones a través de la asistencia a eventos.

¿Qué es Networking?

Networking es la construcción de relaciones con personas de tu entorno mediante la asistencia a actividades y eventos de carácter profesional.

Es construir relaciones con personas de tu entorno y conectar personas entre sí.

Implica generar notoriedad, darte a conocer en un ámbito necesario para ampliar al máximo tu red de contactos, de gente que te conozca, que te pueda ayudar y a la que tú puedas ofrecer algo.

Su objetivo es la generación de oportunidades de trabajo o negocio, y por ello se organizan. Así que no tengas ningún reparo en asistir a los eventos con estas recomendaciones:

1. Infórmate del motivo del evento, y si éste tiene algo que aportar a tu proyecto.

2. Averigua quiénes son los asistentes para saber si hay alguien en especial que quieras conocer. Puedes solicitar la lista a los convocantes.
3. Lleva tarjetas y el mensaje claro de lo que quieres ofrecer o de lo que necesitas.
4. No vayas solo, ve acompañado.

Existen plataformas de *Networking,* redes y asociaciones cuya finalidad es el intercambio de servicios y contactos entre sus miembros. Aunque debes pagar un precio por formar parte de ellas, son muy efectivas y un punto de encuentro con otros profesionales. Algunas funcionan como una franquicia y tienen cobertura mundial.

También hay comunidades online para la gestión del *Networking* internacional.

8.7 EN EQUIPO MEJOR

Ya tenemos una idea de negocio tecnológico más o menos afinada. Con la idea pulida, diseñamos y convocamos al equipo base que estará dispuesto a hacerla realidad de forma exitosa. Pero puede ser también al revés. Concurren dos, tres o más personas muy cercanas, que comparten muchas dimensiones de la vida (o sea, viven juntos el día a día), y que durante ese caminar construyen un sueño y una idea de negocios.

Al final, es como el dilema del huevo y la gallina. ¿Es un buen equipo el que genera buenas ideas o es una buena idea la que convoca un buen equipo? Da lo mismo. Lo que sí está claro es que idea y equipo son inseparables. Hay un viejo aforismo en el mundo del emprendimiento: "Una buena idea puede ser un fracaso en manos de un mal equipo. Una idea mediocre puede ser un éxito desarrollada por el equipo adecuado".

Son planos distintos, que cuando están alineados crean una sinergia natural y son una fuerza vital. Cuando las cosas marchan bien, los éxitos individuales son naturalmente del equipo y los roles muchas veces se mezclan y no importa mucho. Total, los éxitos son buenos para todos.

Pero cuando hay que tomar decisiones complejas, aparecen dificultades o los tiempos son complicados, es fundamental hacer esas distinciones.

1. Los amigos en la vida llegan de las formas más inesperadas y son un regalo que debemos aprender a cuidar.
2. Los socios se distribuyen la propiedad de una sola forma: aporte, recursos y dinero.
3. Los miembros del equipo tienen deberes, responsabilidades y derechos.

Al inicio de mi carrera, el no poseer estas distinciones me significó situaciones complejas en lo personal y en lo profesional. Con los años, el ir aprendiendo a distinguir estas dimensiones es una experiencia que creo vale la pena compartir.

Una de las recomendaciones más fructíferas a la hora de constituir un equipo es rodearse de gente que no piense como tú, que sea capaz de tener visiones diferentes y el valor de defender unas y cuestionar otras.

La discrepancia de criterios es una excelente fórmula de creatividad, comunicación y cohesión de los equipos. El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.

No obstante, la discrepancia no debe degenerar en la falta de armonía y equilibrio, por eso importa la periodicidad de las reuniones y el establecimiento de ciertas normas en su funcionamiento.

Es entonces cuando la figura del líder adquiere su valor, fomentando la responsabilidad, la cohesión y la total asunción de las decisiones tomadas.

Algunas estrategias que fomentan el trabajo en equipo son:

- Compartir la información es contar con todos.
- Crear un clima laboral de integración, distensión y disciplina.
- Firmeza en el cumplimiento de los objetivos.
- Supervisión y análisis del comportamiento y del rendimiento de los miembros del equipo antes de que sea tarde.

Si por circunstancias de la vida el negocio se convierte en una empresa familiar, debes saber que las reglas deben ser las mismas, aunque su aplicación a veces es mucho más difícil. Acostarte y levantarte con el negocio en casa supone una sobrecarga de estrés importante, y los problemas internos adquieren una dimensión que nadie desea. Pero si es así, como es mi caso y el de muchísimos emprendedores que conozco, recuerda la máxima de El Padrino: “En la comida no se habla de negocios”.

Empoderamiento y desarrollo de capacidades

El proceso de empoderamiento, tan en boga en los últimos años, es el que habilita a alguien a ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, las instituciones o la sociedad. Es mucho más que una simple delegación de funciones.

Las capacidades que otorga el empoderamiento, entre otras, son:

- Tener poder de decisión propio.
- Tener acceso a la información y los recursos para tomar una decisión apropiada.

- Tener una gama de opciones de donde elegir.
- Habilidad para ejercer asertividad en la toma de decisiones colectivas.
- Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.
- Involucrarse en un proceso autoiniciado de crecimiento y cambios continuos sin parar.

La **delegación.** No sólo permite conseguir más tiempo para hacer lo realmente importante, sino que ayuda a los miembros de su equipo a desarrollar su potencial, lo que aumenta la eficacia de dicho equipo y su crédito.

El **reparto de responsabilidades.** Proporciona a un miembro de su equipo un objetivo, un plazo y unos requisitos de calidad y dejar que él decida cómo hacerlo.

¿Cuándo delegar?

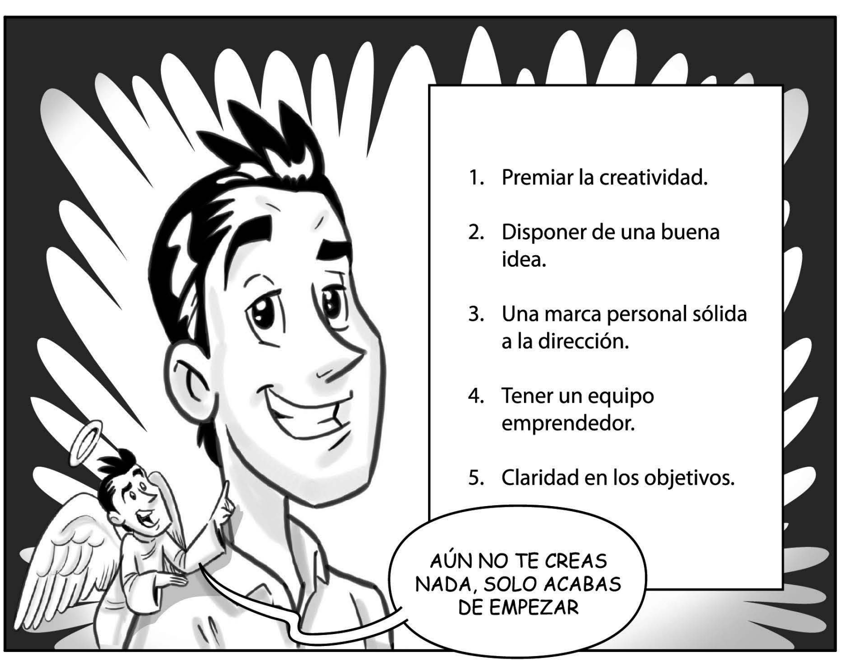
- Se acumulan tareas.
- No se cumple el calendario previsto.
- No se dispone de tiempo para analizar asuntos.
- Los temas se detienen por estar pendientes de su decisión.
- Todo el mundo le consulta ante cualquier cuestión.
- Desea que una persona del equipo participe en la toma de decisiones y realice tareas más significativas.

¿Qué delegar?

- Todo aquello que pueda realizar un subordinado lo suficientemente bien.
- Lo que pueda hacer mejor o igual.
- Lo que no nos gusta, y por lo tanto, no hacemos bien.
- Lo que nos ocupa mucho tiempo.
- Lo que implique una formación para el subordinado.

¿Qué NO delegar?

- Políticas, decisiones estratégicas, establecimiento de objetivos.
- Liderazgo, dirección de los equipos humanos.
- Asignación de funciones.
- El control de los resultados.
- La creación del clima laboral.
- Aspectos de motivación y disciplina.


1. Premiar la creatividad.
2. Disponer de una buena idea.
3. Una marca personal sólida a la dirección.
4. Tener un equipo emprendedor.
5. Claridad en los objetivos.
AÚN NO TE CREAS NADA, SOLO ACABAS DE EMPEZAR


1. Falta de planificación.
2. Marketing deficiente, enfoque inadecuado.
3. Desaliento, cansancio, ausencia de fe.
4. Falta de recursos financieros o de materiales.
5. Ignorar la competencia.
TRANQUILO, ERA PREVISIBLE. PUEDES VOLVER A EMPEZAR

9
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Es la hora de demostrar lo que eres, cuál es tu proyecto y tu capacidad de trasladar a los demás la misma pasión que has puesto en desarrollar tu idea. Tu capacidad de comunicación es ahora de lo que depende que puedas persuadir y convencer.

Presentar un proyecto es eso mismo, trasladar tu fe y tu ilusión a los demás, contagiarles, que crean en ti y que crean en tu proyecto. Que compartan tu visión futura y, de una manera o de otra, colaboren con ella para facilitarte aquello que necesitas y no tienes posibilidad de disponer:

9.1 EL BUEN COMUNICADOR

No se nace siendo un comunicador, pero desde luego hay una serie de características que diferencian unas personas de otras en el arte de comunicar.

Sin embargo, cualquier persona que se lo proponga puede ser un buen comunicador dominando algunas sencillas técnicas de expresión corporal y verbal, y desde luego con un buen apoyo material en cuanto a contenidos y medios.

En el libro *Cómo ser una persona influyente,* publicado recientemente por esta editorial, se detallan, paso a paso, todas las técnicas para convertirte en un comunicador total. En lo que se refiere a las habilidades personales necesarias, podemos tomar prestadas las siguientes:

- Escucha activa; saber escuchar a los demás, aparte de ser una cuestión de educación, hace que nuestros interlocutores se sientan cómodos e importantes para nosotros. También puede darnos ventaja al comprender la intención de la persona con la que nos estamos comunicando.
- Observación, como capacidad para interpretar las señales del interlocutor o de los oyentes y averiguar así qué partes son de nuestro mensaje y cuáles no lo son.
- Empatía: la capacidad de empatizar con la audiencia, ponernos en su nivel y en su entorno, hablar su mismo idioma, compartirá sin duda el protagonismo del mensaje.
- Iniciativa: ¿quién si no un emprendedor debe llevar las riendas del proceso?
- Modulación de voz. Saber entonar y manejar ritmo y volumen. Que nuestro sonido sea amable, entusiasta y de fácil comprensión.
- Mirada firme y segura, y dirigida a todos los asistentes por igual.

Asume una responsabilidad

Por otro lado, hay algo que surge del conocimiento y la observación; algunos autores ya lo llaman **inteligencia escénica,** que es la capacidad con la que debes conectar con la audiencia, captar y mantener su interés, y transmitir un mensaje que les impacte con efecto duradero.

Para tu desarrollo como buen comunicador tienes que mantener un alto grado de exigencia contigo mismo y un espíritu de superación en el que la investigación y el aprendizaje permanente sean tus compañeros inseparables.

- La pasión, la humildad, la naturalidad, la credibilidad y un buen sentido del humor.
- Ensayar y mirarte al espejo está bien, y buscar retroalimentación con personas de tu entorno y tus compañeros de proyecto.
- Y por último, toma conciencia de tus cualidades, hazte un análisis a conciencia de fortalezas y debilidades. Ensalza las primeras y mejora las segundas.

Estas reflexiones deben hacernos llegar a la conclusión de que cuando comunicamos, adquirimos una responsabilidad con nuestro proyecto, con nosotros y con nuestros interlocutores.

Esa responsabilidad es de una importancia capital, es el momento de la verdad, así que debemos darle la importancia que requiere.

9.2 QUIÉN VA A PRESENTAR

La elección de la persona que vaya a realizar la presentación debe responder a criterios racionales y no emocionales. Esto significa que la persona que haya sido la generadora de la idea o el promotor inicial del proyecto no tiene por qué ser la más indicada para realizar la presentación.

Por ejemplo, en un proyecto técnico o informático, es fácil que el director técnico tenga menos habilidad de comunicación emocional que otras del proyecto, por cuestión de personalidad y actitud.

Así pues, de entre las personas que formen parte del equipo emprendedor deberemos hacer una selección que se ajuste a unos criterios principales:



Hay que tener en cuenta que no necesariamente debe estar una persona presentando. Es posible que la persona que mejores cualidades tenga lleve el guion general, mientras que alguna persona con mayor conocimiento técnico o financiero del proyecto aporte información o sea quien responda a algunas preguntas.

Es importante saber algunas técnicas de relajación y eliminación del llamado miedo escénico antes de una presentación.

Antes que nada debes saber que el miedo es una respuesta de nuestro cerebro a una situación incómoda para nosotros. El cerebro detecta esa incomodidad y envía señales al cuerpo para salir de allí. Por eso activa el sistema simpático y el parasimpático de nuestro cuerpo generando una serie de reacciones:

- Dilata las pupilas, abre los párpados y expande los vasos sanguíneos, lo que provoca también enrojecimiento facial.
- Aumenta el ritmo cardíaco por la segregación de adrenalina.
- Abre los tubos bronquiales de los pulmones alternando la respiración para hiperventilar el sistema respiratorio.
- Inhibe las secreciones en el sistema digestivo, generando el hormigueo característico en el estómago.
- Provoca una repentina sudoración en las palmas de las manos.
- Movimiento excesivo del cuerpo, tanto en desplazamientos como en gestos.
- Voz temblorosa, vinculada a los fallos funcionales del sistema respiratorio.
- Rascarse la nariz, tocarse el pelo, taparse la boca, doblar los papeles como actos reflejos ante la falta de control de los músculos.
- Evitar el contacto visual, buscar "puntos vacíos" o mirar solo la proyección, la pizarra o al suelo.
- Golpear la mesa con los dedos repetidamente, el bolígrafo o cualquier objeto que se encuentre a tu alcance.
- Fallos de memoria, y recursos verbales inconscientes para cubrirlos, *"eee..." "mmm..."*.

Sin embargo, el miedo y la ansiedad se combaten y superan con esfuerzo mental y convencimiento.

Para combatir la parte mental debemos plantearnos si el miedo o la ansiedad están justificados y si, en todo caso, van a ayudarnos o a perjudicarnos. Tomar conciencia de ello es un paso importante. ¿Tiene fundamento este miedo? ¿Responde a algo lógico y real? ¿Va a ocurrir un desastre? ¿Me he quedado en blanco alguna vez?

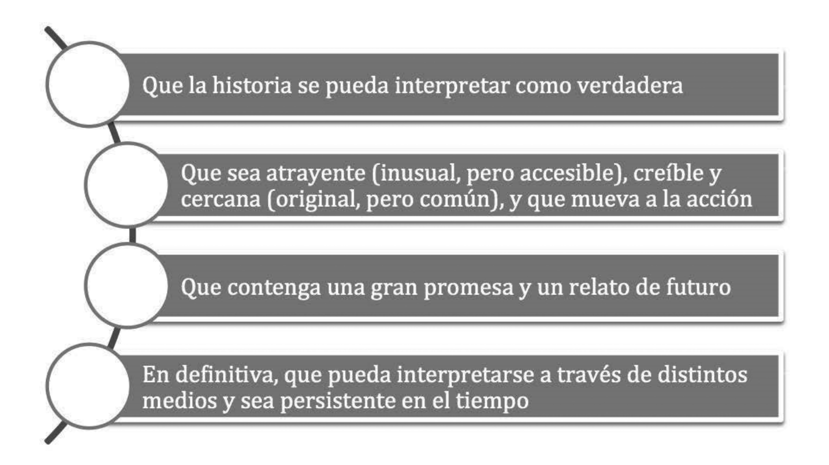
Por otro lado, la parte física es mucho más sencilla: basta con respirar profundamente tres veces unos minutos antes de la intervención para ventilar el cuerpo y el cerebro, y un poco de agua ayudará a tener a nuestro organizador entretenido con ésta en vez de lanzarnos señales de alarma.

9.3 QUÉ VAS A CONTAR: IDEA Y MENSAJE

Vas a contar un proyecto, tu proyecto; pero vas a contar una historia. Debes intentar trasladar tu proyecto a la audiencia en forma de relato. Busca un bien común, a quién puedes ayudar, qué necesidades puedes cubrir, cómo colaboras con el progreso social. Si lo haces así podrás hacer que los oyentes, poco a poco, se vayan sintiendo partícipes de él.

También vas a contar una historia de éxito futuro; asegura tu fe en el éxito, justifícalo, hazlo presente e indudable durante la presentación. Para ello puedes recurrir a la técnica del *storytelling*, tan rica en recursos que es adaptable casi a cualquier idea.

El *storytelling* es un recurso para comunicar mediante relatos cuyos protagonistas son personas; "El arte de contar historias" para que el usuario comparta un vínculo emocional con las personas, las marcas y las ideas.



Vaya por delante que no practico el golf pero reconozco que es una fuente muy interesante de argumentos para contar historias. Desde la gran película *La Leyenda de Bagger Vance*, donde el golf como deporte tiene un paralelismo impresionante con el coaching y la superación personal, hasta recurrir a él para realizar una presentación o una historia que comienza como el jugador que necesita hacer un trayecto bajo par, su concentración, la elección del palo, la fuerza y la técnica, un proyecto pensado y creado para ganar.

Los recursos a las historias realmente no tienen límite. Comenzar la presentación de un proyecto con una imagen de una sociedad desnutrida y tercermundista y enlazarlo con que el éxito de la empresa ayudará al tercer mundo, a esas mismas personas, debido a su responsabilidad social, o al reciclaje de materiales, o al ahorro energético.

La idea

Hemos hablado ya en el Capítulo 3 del proceso de generación y contraste de la idea, y podemos concluir que la idea tiene un enorme y evidente peso, pero por sí misma no será proyectada con ayuda si la persona que la presenta, que la dirige o la lidera no es capaz de transmitir energía, conocimiento, sensaciones positivas, valores y

todas las connotaciones que podamos imaginar que hacen que una persona se convierta en guía de personas y de un proyecto empresarial.

Recordemos que, en esencia, una idea:

- No tiene por qué ser algo único y novedoso.
- Debe detectar necesidades, sectores desatendidos, nichos de mercado.
- Ante todo generar valor; al usuario y al inversor.

La idea debe ser el eje del proyecto, lógicamente, y también de tu presentación:

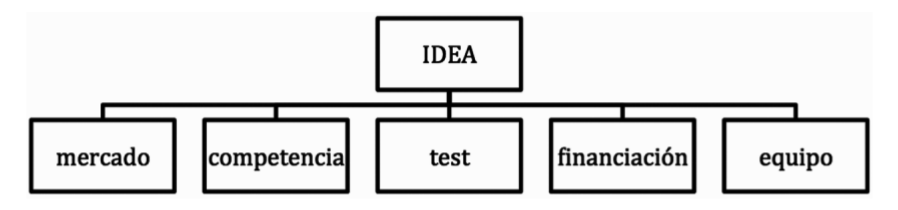
- Es el sentido de tu exposición, el argumento principal.
- Es lo que inicia y lo que concluye, es la necesidad de tu mensaje.
- Y es también el recurso permanente de toda tu exposición.
- Es aquello que resume tu mensaje, tu beneficio, el de tu empresa o el de tu producto.

El mensaje

Deja en él sólo lo relevante. Ten en cuenta que dispondrás, según los casos, de un tiempo limitado, entre 3 y 11 minutos.

En ellos debes exponer, de forma ligera, los aspectos más relevantes:

- Idea, aspectos generales. Argumentos y descripción sencilla.
- Mercado al que se dirige, claves de por qué puede triunfar en él.
- La competencia, sus puntos fuertes y débiles.
- Test, prueba de que puede funcionar.
- Financiación: posibilidades y necesidades.
- Equipo: detalle y funciones.



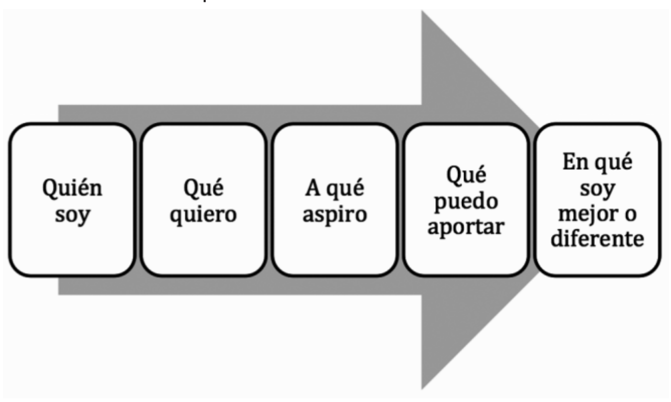
Argumentos: ideas, palabras o conceptos que apoyen y justifiquen la idea: por ejemplo, *comercio justo, nuevos canales de comercialización, producción sencilla, diseño y personalización*.

El mensaje, un párrafo, una descripción: por ejemplo, *Isis es un modelo de negocio basado en la personalización a través de materiales reciclados, con un alto sentido de responsabilidad con el medio ambiente. Los cambios culturales han fomentado la rentabilidad de esta tendencia, actualmente sin cubrir.*

- Definición del negocio en tres líneas.
- ¿Cómo surgió la idea de crear el negocio?
- Pasos seguidos hasta la puesta en marcha.
- Problemas que se han planteado hasta formalizar la idea y posibles soluciones.
- Mercado a quien va dirigido nuestro proyecto.
- Posibles diferencias de nuestra empresa con la competencia.
- Localización de la empresa.
- Análisis del futuro de la empresa.
- Riesgo que debemos afrontar.
- Causas que motivan la creación de una empresa y posibles problemas encontrados.

Para ello debemos disponer de un mensaje adecuado y coherente con estos principios. Y por eso recurrimos al *Elevator Pitch,* ese mágico formato de comunicación que se creó en la Harvard Business School en 1980 por Philip B. Crosby y un grupo de estudiantes buscando respuestas a la mejor forma de comunicar y condensar un mensaje, que llame la atención de alguien en pocos segundos o minutos, obteniendo como resultado una entrevista o reunión con esa persona para más adelante y también para la presentación de proyectos emprendedores.

La estructura debería responder a:



Un buen ejemplo lo he encontrado en la página web `myelevatorpitch.es` donde aparece una propuesta que ha obtenido el primer premio de un concurso de *Elevator Pitch,* y lo realiza Violeta Puerta:

Hola, soy Violeta Puerta y me dedico a organizar viajes para personas con discapacidad.

Sólo en Europa hay un mercado de 10 millones de potenciales clientes según la Red Europea de Turismo Accesivo. De ellos, más de 8 millones de personas están interesadas en los viajes que yo organizo.

Mi intención es que vengan a visitar nuestro país porque España no está recibiendo a este tipo de turistas.

¿Y por qué? Porque no encuentran una oferta adecuada a sus necesidades y porque no encuentran la información en su idioma. Lo que yo he buscado son recursos accesibles y se los voy a ofrecer.

Soy licenciada en comunicación con más de 8 años de experiencia en medios y en publicidad. Y me he formado en la organización de actividades de ocio para personas con discapacidad funcional.

Estoy buscando un inversor experto en turismo que me ayude a poner en marcha el negocio; a cambio le ofrezco el retorno de la inversión y la posibilidad de participar en un negocio muy interesante y muy rentable.

Vamos a poner a España en el mapa del turismo accesible internacional.

Genial, directo y convincente.

9.4 A QUIÉN SE LO VAS A CONTAR

Dependiendo del destinatario, el cuerpo del mensaje y la síntesis de la idea, es posible que difieran en matices que puedan ser de interés para uno u otro perfil.

En todo caso, el conocimiento de tu interlocutor o de tu audiencia va a marcar la estructura y la forma de tu mensaje: sus puntos más destacados, el tono, el estilo y seguramente el objetivo de tu comunicación.

Por lo tanto tienes que indagar sobre él o sobre ellos; sus gustos, sus conocimientos, sus valores. Tienes que empatizar y, para ello, debes recurrir a la información y la observación.

- Inversores públicos o inversores privados: tipo de entidad, perfil de sus ejecutivos, valores de la entidad.
- Socios: conocimientos, experiencia, aspiración, valores, contactos.
- Proveedores: tipo de empresa, cuota de mercado, intereses, sus mejores clientes, su relación con mi competencia.

- Clientes: necesidades, motivaciones.

9.5 DÓNDE LO VAS A CONTAR

No desestimes la importancia de conocer y saber adaptarse a las cualidades del lugar donde vayas a exponer tu proyecto.

Despreciar esta información puede causarnos muchas incomodidades y dificultades para la adaptación. Si lo hemos preparado y ensayado bien, ¿no deberíamos hacerlo en función del lugar? No cuesta nada llamar al sitio unos días antes y preguntar determinadas cuestiones como: disponibilidad de medios, tipo de mesa, tamaño de la pantalla del proyector, sistema de proyección, número de asistentes, etc.

El lugar

En el caso de una reunión o un grupo reducido, si la mesa es oval o cuadrada, si voy a estar sentado o de pie.

Si es tipo anfiteatro, tipo U, si es un aula clásica en pupitres independientes, un salón de actos, etc. Su influencia sobre nosotros viene por la limitación de nuestros movimientos para interactuar con la gente (muy complicados en un anfiteatro, más sencillos en un aula clásica tipo U).

También en la forma y tamaño del escenario, si me va a facilitar un movimiento cómodo o el espacio es complejo (atril, cables, zona de proyección, escalones o desniveles).

Si el lugar me permite hacer dinámicas con los asistentes o poner en marcha algo de teatralidad. Tal vez tengas que hacer algunos cambios sobre la idea que llevabas.

El ambiente

La luz, importante para que los asistentes puedan tomar notas en el caso de que así lo tengas previsto, pero también puede ir en contra de nuestra presentación ya que una fuerte intensidad de luz debilita la visibilidad de las proyecciones.

La temperatura. Un exceso de calor puede incomodarte y hacerte sudar. Su control te permite adaptarte en vestuario al momento, pero piensa también en los asistentes y en su comodidad para escucharte.

9.6 CÓMO LO VAS A CONTAR

El orden, el contenido, el estilo y el uso de recursos para una presentación son una parte muy importante del éxito de la presentación.

Antes de pasar a analizar en detalle algunos de estos ingredientes, debemos aclarar nuevamente que el fin de este proceso de comunicación es la persuasión y la generación de confianza. Para ello se establecen tres fases para una comunicación eficaz:

1. Captar la atención de la audiencia; a través de imágenes con impacto, lenguaje sencillo, datos de rentabilidad...
2. Ser creíble, justificar todos los argumentos con base empírica y mantener un orden lógico en la secuencia de los argumentos, de forma que coincidan con la propia generación de la idea al proyecto.
3. Conclusión, bien marcada, rotunda y argumentada. Objetivo a cumplir.

Pasos para la creación del documento

Antes de que llegue el momento mágico vamos a detallar con máximo detalle el esquema que debe mantener un documento de presentación de un proyecto emprendedor.

1 Dibujar la idea. He leído en cierta ocasión que si una idea no se puede dibujar es que aún no está madura. Dibujar la idea, pasar de la visualización a la realización puede ser un paso importante.

Si somos capaces de dibujarla, resumirla en una palabra o representarla mediante una imagen, y atribuirle unos colores, habremos dado un paso muy importante hacia su comprensión para los demás.

- Una imagen.
- Una palabra.
- Un dibujo.

2 Esquema del proyecto. A modo de índice. Te puede ayudar el uso de una pizarra y, a modo de mapa mental, trazar los puntos clave y su orden más acorde para su comprensión.

- Desarrollo de contenidos.
- Mapas mentales.
- Revisión y limpieza.

3 Traslada toda la información a un programa informático. Una vez que hemos hecho el esquema, es hora de desarrollar los contenidos, lo más

esquemáticos posible (por puntos, por palabras, por frases). Podemos desarrollar todos los que creamos convenientes. Después llega el momento de su agrupación y resumen, eliminando los menos esenciales.

- Desarrollo de contenidos.
- Revisión y limpieza.

4 El diseño y creatividad. Aplica todo tu buen gusto. De ser posible evita el uso de plantillas de los programas, ya conocidas por todos. Si es necesario recurre a alguien que pueda prepararte un documento sencillo, muy visual y atractivo.

- Tipo de letra: mejor las tipografías de palo que de rasgo, más modernas y fáciles de leer.
- Colores: utiliza dos, o máximo tres, y de ser posible que tengan sintonía con el proyecto.
- Imágenes, videos, audios.

5 Cierre y despedida. El cierre debe ser ganador y especial. No dejes morir la presentación y deja algo de impacto para el final, tanto visual como conceptual. De la misma manera, guarda energía para que esos últimos momentos sean atrayentes marcando objetivo, rentabilidad e idea clave.

- Idea clave.
- Pantalla o página de cierre.

Los medios

El dominio de los medios técnicos de una presentación es algo absolutamente necesario. En muchas ocasiones te verás en la obligación de utilizar los medios del propio lugar de presentación, y es posible que estos no sean exactamente iguales que los que dispones.

Por otro lado, siempre debes tener un plan B, ya que es muy frecuente el fallo de dispositivos, la incompatibilidad de cables, de formatos.

- Proyector. Calcula el tamaño de la proyección en la pantalla prevista o en la pared, pues delimitará el texto que pongas. Así evitarás que sea una de las muchas ponencias ilegibles desde cierta distancia, o demasiado grandes.
- Computadora. Si está preparada, qué sistema operativo tiene y si lo puedes sustituir por uno propio (que es siempre lo más recomendable).
- Capacidad acústica del lugar para adaptar el estilo de voz: tono y volumen; en cualquier caso, decidir si la realizas a viva voz o recurres a un micrófono (que por supuesto probarás y regularás de volumen antes).

Formatos

Convierte tu presentación a diferentes formatos para evitar incompatibilidades con otros ordenadores o con distintas versiones del mismo programa. Para presentaciones visuales: PDF, PPT, PPTX; audio, MP3, MP4, WAV; y para videos: MOV, MPEG, WMV, etc.

9.7 REPASO GENERAL

1 ¿Quién expondrá?

- Elección racional y no emocional.
- Consistencia y coherencia para generar confianza.
- Hablas para ellos, no para ti.
- Debes superar el miedo y la ansiedad.

2 ¿Qué vamos a contar?

- Una historia: quién vivirá mejor, qué necesidad cubrimos.
- Un éxito.
- Brevedad y concisión.

3 ¿A quién se lo vamos a contar?

- Averigua quiénes son.
- Míralos a todos.
- Adapta tu mensaje.

4 Empatiza

- Observa a los asistentes.
- Analiza la conducta no verbal.
- Adapta tu mensaje a ellos.

5 Practica

- Gestos, voz, argumentos.
- Comunicación no verbal.
- Prepara los imprevistos para superarlos.

6 Cuidado con los aparatos

- La Ley de Murphy está viva.
- No hagas experimentos.
- Siempre prepara un plan B.
- Conoce los medios que vas a utilizar.

7 Un rotulador

- Se puede convencer mucho más.
- Una idea, un esquema, una palabra escrita en el momento dice mucho más de ti.
- Es un guion mental, no escrito.

8 Marca el ritmo

- Inicio impactante.
- Brevedad y concisión.

9 Sólo lo relevante

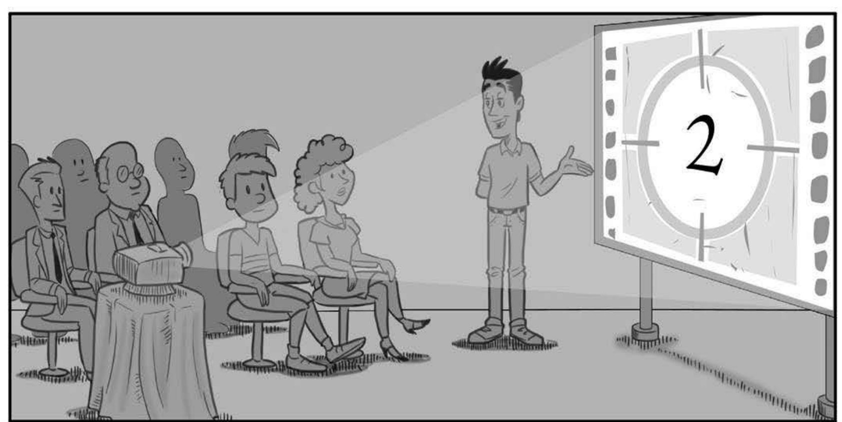
- Idea + Mercado + Competencia + Test + Financiación + Equipo.

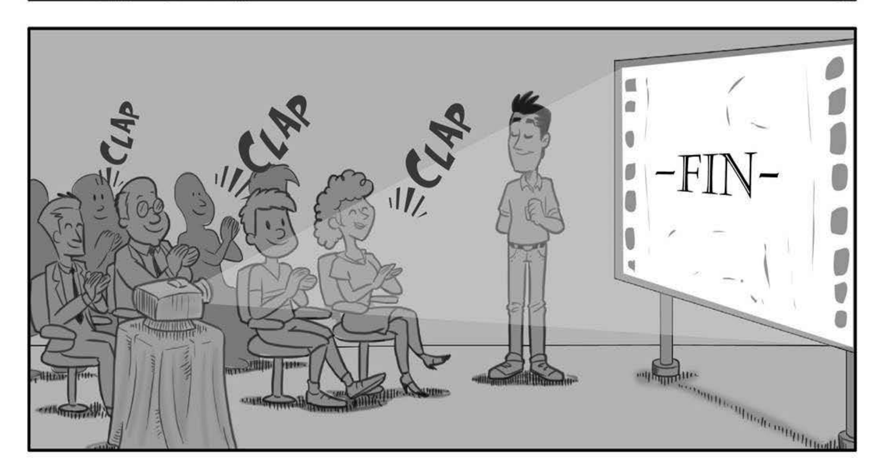
10 Final:

- Ventaja + Valor + Beneficio.

•


LA CLAVE ESTÁ
EN LA IDEA Y
EL BENEFICIO
PROYECTO
PRESENTACIÓN


2


CLAP
CLAP
CLAP
-FIN-

10

FÓRMULAS JURÍDICAS

10.1 ¿SÓLO O ACOMPAÑADO?

10.1.1 Ser autónomo o profesional independiente

El trabajador autónomo o profesional independiente es aquel que realiza una actividad laboral a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa. Esa actividad la realiza de forma independiente, y aunque recibe una remuneración, no se trata de un salario fijo mensual.

Si te has planteado trabajar de manera independiente tienes que saber que no dispones de muchas ventajas, pero sí algunas, como por ejemplo, ser tu propio jefe o disponer de mayor libertad de horario. Sin embargo, no existe la seguridad de recibir una cantidad fija mensual como nómina, no cuentas con las prestaciones de ley ni otros beneficios que te puede otorgar pertenecer a la plantilla de una empresa.

A los profesionistas independientes o trabajadores autónomos les corresponde tributar o pagar sus impuestos en el régimen llamado Actividades Empresariales y Profesionales ante el SAT (Servicio de Administración Tributaria) en México.

- Ventajas: facilidad y rapidez para constituirse (de un día para otro ya se puede ejercer como profesionista independiente), menos obligaciones en cuanto a llevar los libros de cuentas, no precisa de capital inicial, menor presión fiscal para beneficios reducidos.

- **Inconvenientes:** responsabilidad ilimitada ante terceros, presión fiscal alta para beneficios muy elevados, inseguridad jurídica.

10.1.2 Requisitos obligatorios para trabajar de manera independiente

Las personas físicas que realicen actividades económicas y que por dichas actividades deban presentar declaraciones periódicas o expedir comprobantes fiscales deben registrarse ante el SAT.

El trámite se realiza:

1. Mediante una preinscripción por Internet, para concluirlo con una cita en cualquier Módulo de Servicios Tributarios del SAT.
2. Personalmente, en cualquier Módulo de Servicios Tributarios del SAT con una cita.
3. Cuando acudas al Módulo de Servicios Tributarios, el personal del SAT cotejará la información que se envió por Internet con la documentación que presentaste; si tus datos están correctos se te entrega la solicitud de inscripción en el RFC para que la firmes y concluyas tu trámite; en su caso, también se te proporciona tu Cédula de Identificación Fiscal o tu Constancia de Inscripción al RFC, según corresponda.

El registro ante el SAT es un trámite que no es obligatorio para algunos trabajadores independientes, pero sí para quienes ejerzan una profesión donde se requiera emitir comprobante de servicio. El alta de RFC es importante para las sociedades, ya que mediante este trámite pueden adquirir personalidad jurídica. Sin embargo, como trabajador independiente también puedes hacerlo si crees que puede ayudar a defender o proteger tu actividad profesional.

Documentos que debes llevar al Módulo de Servicios Tributarios en el cual hayas generado la cita:

1. Original de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma, expedida por los gobiernos federal, estatal o municipal.
2. Si cuentas con CURP, mencionarla o proporcionarla.
3. Si no cuentas con CURP, copia certificada de tu acta de nacimiento.
4. Tratándose de mexicanos por naturalización:

   Carta de naturalización expedida por la autoridad competente debidamente certificada o legalizada, según corresponda.

   Tratándose de extranjeros:

   Original del documento migratorio vigente que corresponda, emitido por autoridad competente, con la debida autorización para realizar los actos o

actividades que manifiesten en su aviso, en tal caso, prórroga o refrendo migratorio.

5. Original de un comprobante de domicilio.
6. Si se inició el trámite por Internet, solicitud de inscripción al RFC y número de folio asignado.
7. Una dirección de correo electrónico.
8. En su caso, copia certificada del poder notarial con el que se acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante notario o fedatario público.

10.2 ESTRUCTURACIÓN LEGAL PARA UNA EMPRESA

El tipo de estructura legal que se seleccione puede ser crucial para el éxito. En México existen dos formas legales al momento de constituir tu empresa.

1. Persona física
2. Persona moral

Ninguna es mejor que la otra, pues ambas tienen sus ventajas y desventajas. Tal vez en este momento no sea lo más adecuado crear un corporativo, pero sí tal vez una sociedad o tomar la decisión de seguir tu propio camino de manera independiente.

Trataré de sintetizar los puntos importantes de cada una de las estructuras para que tú tomes la decisión.

10.2.1 Persona física

Precisado lo anterior, podemos establecer que cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del Código de Comercio.

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obliga una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, él mismo decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal, que tiene importantes diferencias.

No obstante lo anterior, hay que señalar que cuando la persona física se obliga, su responsabilidad es tal que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir tales obligaciones;

por lo tanto, es vital evaluar en el caso de personas físicas el régimen de contrato matrimonial que tienen, siendo los dos caminos legales el de sociedad conyugal y el de separación de bienes, mismos que tienen características perfectamente definidas. En este supuesto cabe hacer la aclaración de que un contrato de sociedad conyugal puede ser modificado, previos trámites legales, a separación de bienes, sin necesidad de romper el contrato matrimonial.

Otro punto importante que debe definir la persona física es quién heredará a su muerte el negocio. Por desgracia este es un aspecto que con mucha frecuencia no se cuida en México, dada la idiosincrasia del mexicano, que cree que nunca va a morir; sin embargo, conviene conocer que en caso de muerte sin testamento, tienen derecho a heredar por sucesión legítima los descendientes, cónyuges, ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y la concubina; a falta de los anteriores, la beneficencia pública. En el primer caso, es muy fácil suponer que un negocio se divida en "N" fracciones o se venda, lo cual no necesariamente refleja la voluntad del fundador del negocio.

10.2.2 Personas morales

Existen varias clases de personas morales: aquellas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas.

En cuanto a las sociedades mercantiles previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles, que veremos detenidamente más adelante, en el siguiente cuadro se presentan sus principales características.

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A)	Dos	$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C)	Sin mínimos legales	Sin mínimo legal	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones de la sociedad	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad

(Continúa)

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comandirarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.de R.L)	No más de 50 socios	$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple	Igual a sociedad en comandita simple
Sociedad Cooperativa (S.C)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones que designe la asamblea general

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.

4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual se ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituyen los estatutos de la misma.

La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión para cada sociedad las reglas específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador, comisario, entre otros. Un aspecto a considerar es el relativo a la extinción de las sociedades mercantiles.

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que aparecen en la Ley General de **Sociedades Cooperativas** que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1938 y que establece las reglas para la constitución, funcionamiento y disolución de este tipo de sociedades, que en términos generales deben sujetarse a lo siguiente:

Son sociedades cooperativas aquellas que reúnen las siguientes condiciones:

1. Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen mediante la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.

2. Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
3. Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.
4. Tener capital variable y duración indefinida.
5. Conceder a cada socio un solo voto.
6. No perseguir fines de lucro.
7. Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva.
8. Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.

Sólo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo con la ley y estén autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado, así como el número de su registro oficial.

Para los efectos legales, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva o por acuerdo de la asamblea.

La constitución de las sociedades cooperativas deberá hacerse mediante asamblea general que celebren los interesados, en la cual, además de los generales de los fundadores y los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, se insertará el texto de las bases constitutivas.

10.2.3 Sociedades Civiles (S.C.)

Existe también otro tipo de sociedades que están contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal, en materia común, y para toda la república en materia federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1928 y que establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

Por un contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter económico, pero que no constituya una especulación comercial.

La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.

El contrato de sociedad debe constar por escrito, pero básicamente en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.

El contrato de la sociedad debe contener:

1. Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.
2. La razón social.
3. El objeto de la sociedad.
4. El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

Dicho contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros, y sin que se pueda modificar sino por consentimiento unánime de los socios.

10.3 TIPOS DE SOCIEDAD MERCANTIL EN MÉXICO

10.3.1 Sociedad Anónima (S.A.)

Tal vez uno de los tipos sociales que se elige con mayor frecuencia para asociarse y hacer negocios es el de la sociedad anónima. Este régimen jurídico ofrece a los socios una amplia gama de posibilidades que conviene tener presentes para llevar a cabo las actividades económicas que pretendan realizar.

Es una manera de constituir una persona moral en la que los elementos que se destacan por encima de otros son la integración del capital y la limitación de la responsabilidad de los socios. Las características personales de los socios (personas físicas o morales, nacionales o extranjeras) quedan en segundo término y cada uno es representado por el monto de la aportación que realiza para integrar el capital social. Entre más capital se aporte, mayor representación y número de votos se tiene. Su responsabilidad siempre estará limitada al pago de sus aportaciones. Está regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los accionistas de una sociedad anónima tienen dos clases de derechos que se ejercen a través de sus acciones y son:

Derechos patrimoniales: Los accionistas tienen el derecho de participar de las utilidades que la sociedad obtenga, de manera proporcional al monto de su aportación. Además participan en la cuota final de liquidación, en caso de que la sociedad se disuelva.

Derechos corporativos: Los accionistas tienen el derecho de participar en la toma de decisiones de la sociedad a través del voto, en proporción a su participación accionaria y al tipo de acción que posean.

Debes saber que las aportaciones de los accionistas, que pueden ser en dinero o en bienes, reciben el nombre de acciones y son representadas por documentos que son títulos negociables, es decir, que se pueden comprar, vender o utilizar para garantizar obligaciones. Contienen:

- El nombre o denominación o razón social, la nacionalidad y domicilio del accionista.
- La denominación o razón social, domicilio y duración de la sociedad.
- La fecha de la constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio.
- El importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones.
- La parte de la acción que ya ha sido pagada.
- La serie y número de la acción.
- La firma de los administradores.
- Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al dueño de la acción, y en su caso, las limitaciones al derecho de voto.

Los beneficios de formar una sociedad anónima son:

- Los accionistas son libres de determinar el valor de las acciones.
- Las acciones adquieren un valor comercial diferente al que se establece en el acta constitutiva, es decir, es posible vender una acción por un valor mayor al que está asentado en el Libro de Variaciones de Capital .
- El valor del negocio aumenta dependiendo de los esfuerzos realizados en conjunto por los participantes.
- Es posible obtener nuevos recursos mediante la admisión de nuevos accionistas diferentes a los iniciales, o la emisión de obligaciones.
- La responsabilidad se limita al monto de la aportación.
- Se puede financiar a través de la venta de acciones sin que esto implique un interés como sí lo causaría un préstamo bancario.
- El poder del voto de los accionistas está determinado por el número de acciones que tengan.

10.3.2 Sociedades en Nombre Colectivo (S.N.C.) y Sociedades en Comandita Simple (S.C.S.)

Las sociedades en nombre colectivo y las sociedades en comandita son tipos sociales de naturaleza mercantil en los que destaca la responsabilidad de los socios por las obligaciones que contraiga la sociedad.

Si deseas llevar a cabo alguna actividad económica de manera conjunta con otras personas, la sociedad en nombre colectivo te permitirá distribuir la responsabilidad de forma ilimitada, solidaria y subsidiaria entre cada uno de los socios.

Ahora bien, si lo que deseas es distinguir entre el alcance de la responsabilidad que cada uno asume al participar en los negocios, la sociedad en comandita ya sea simple o por acciones te brindará la posibilidad de hacerlo.

Los dos tipos sociales (sociedad en nombre colectivo y sociedad en comandita) son regímenes jurídicos en los que, si bien se constituye una persona moral para trabajar conjuntamente y realizar actividades económicas que convengan a los socios, la responsabilidad y la forma en que se distribuye es el signo distintivo de estas sociedades.

Desarrollar actividades por conducto de una sociedad en nombre colectivo implica que los socios respondan de manera subsidiaria, solidaria e ilimitada por todas las deudas de la sociedad; es decir, los socios responderán con sus bienes propios por las deudas de la sociedad cuando ésta no pueda afrontarlas. Se encuentra regulada por Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), Arts. 25-50.

Las características esenciales de este tipo de sociedad en nombre colectivo son:

- Responsabilidad ilimitada, solidaria y subsidiaria de todos los socios.
- Debe tener cuando menos dos socios, no hay un número máximo.
- Su razón social se compone por los nombres de todos los socios, o de alguno de ellos, seguido solamente de las palabras "y compañía" u otras equivalentes.
- Si uno de los socios cuyo nombre se usa en la razón social se separa de ésta, se puede seguir usando el mismo nombre pero se debe agregar la palabra "sucesores".
- Si los socios lo acuerdan, en caso de muerte de uno de ellos, la misma puede seguir con sus herederos.
- Todos los socios deben estar de acuerdo para hacer una modificación del contrato social, a menos que se haya pactado que basta el acuerdo de la mayoría.

- Debe tener una reserva que consiste en ahorrar el 5% de las utilidades obtenidas cada año, hasta llegar a la suma de la quinta parte del capital social.
- Los socios industriales reciben la repartición de utilidades como anticipos mensuales o de la manera en que se haya establecido en el contrato social.
- Los socios capitalistas reciben sus utilidades según el monto de su aportación y en caso de ser administradores pueden recibir una remuneración adicional.
- No se pueden ceder derechos ni puede admitirse a otros socios sin el consentimiento de todos. Sin embargo, en el contrato social es posible establecer que para la cesión la aprobación deberá ser de la mayoría.
- Los socios no pueden dedicarse a negocios del mismo género del objeto de la sociedad por su cuenta o por medio de terceros, ni formar parte de sociedades que realicen actividades iguales o similares, a menos que los demás socios estén de acuerdo.
- El socio que cometa una infracción puede ser excluido de la compañía, privado de beneficios y debe pagar los daños y perjuicios que cause con su falta.
- Los socios no pueden usar su parte social para garantizar una obligación propia

La **Sociedad en Comandita Simple** (S.C.S.) es la reunión de una o más personas físicas y/o morales que crean una persona moral para obtener un fin común y generar ganancias, en la que los socios responden según su categoría. Tiene dos categorías de socios; los comanditados, que son los que responden de manera subsidiaria, solidaria e ilimitada, y los comanditarios, que sólo responden hasta por el monto de su aportación. Se encuentra regulada en la Ley General de Sociedades Mercantiles y le son aplicables las reglas de la sociedad en nombre colectivo.

Las características de la sociedad en comandita simple son:

- Hay dos tipos de socios y por esto dos clases distintas de responsabilidad: subsidiaria, solidaria e ilimitada (comanditados); y por otro lado, limitada al monto de la aportación (comanditarios).
- Debe existir por lo menos un socio comanditado y uno comanditario.
- La razón social se compone por el nombre de todos los socios comanditados o por algunos de estos más las palabras "y compañía".
- Si un socio comanditario permite que su nombre figure en la razón social se considerará como socio comanditado.

- La razón social debe ir seguida de la expresión "Sociedad en Comandita Simple" o de sus siglas S.C.S.
- Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, quedará sujeta a la responsabilidad ilimitada y solidaria.
- Deben tener una reserva que consiste en ahorrar el 5% de las utilidades que se obtengan cada año hasta llegar a la suma de la quinta parte del capital social.
- Los socios comanditarios no pueden intervenir en la administración de la sociedad ni pueden ser nombrados como apoderados de los administradores.

Los rasgos en común de las sociedades en comandita simple y las de comandita por acciones son:

- La razón social que utilizan está formada por el nombre de uno o varios socios/accionistas. Si un socio/accionista comanditario permite que su nombre figure en la razón social se considerará como socio/accionista comanditado. Debe ir seguida de la expresión "Sociedad en Comandita por Acciones" o de sus siglas S. en C. por A.
- Dos tipos de socios (en la de acciones se conocen como accionistas comanditados y comanditarios).
- Dos niveles de responsabilidad de acuerdo al tipo de socio/accionista.
- Los socios/accionistas tienen las mismas restricciones.
- La forma de administración y vigilancia.
- Reservas.
- Acreditación de la calidad de socio/accionista.
- Le son aplicables las reglas de la sociedad anónima. Está regulada en los Arts. 207-211 y por las reglas de la sociedad anónima, Arts. 87–206, salvo lo dispuesto para los socios comanditados; Arts. 28, 29, 30, y en lo que se refiere solamente a los socios comanditados Arts. 32, 35, 39.
- El capital está representado por acciones, que son títulos nominativos y negociables. Sin embargo, en esta figura requieren el consentimiento de todos los accionistas para poder negociar sus acciones.
- Los accionistas cuentan con títulos nominativos de las acciones que tienen en la sociedad.

Beneficios que ofrecen las sociedades en nombre colectivo, de comandita simple y comandita por acciones:

- En las sociedades constituidas bajo el régimen de nombre colectivo todos los socios ejercerán la administración si no se hace una designación específica en los estatutos.
- Además, la rendición de cuentas deberá hacerse semestralmente y en cualquier tiempo que así se solicite.
- Los socios, por su cuenta o por medio de terceros, no pueden dedicarse a negocios del mismo género del objeto de la sociedad, ni formar parte de sociedades que realicen actividades iguales o similares, a menos que los demás socios estén de acuerdo.
- Los socios industriales pueden recibir anticipos de las utilidades.
- Los socios no pueden usar su parte social para garantizar una obligación propia.
- Cada socio tiene un voto, sin importar el monto o tipo de aportación.
- En las sociedades de comandita es posible incluir socios que no participen en la administración de la sociedad ni en la toma de decisiones y hay dos tipos de responsabilidad.
- Deben tener una reserva que consiste en ahorrar el 5% de las utilidades que se obtengan cada año hasta llegar a la suma de la quinta parte del capital social.

10.3.3 Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Es una manera de constituir una persona moral en la que la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportaciones. Las características personales de los socios se conservan, los socios pueden aportar tanto bienes como capital. Al aportar un bien, no se debe pagar diferencia en caso de que éste se deprecie.

Sólo puede tener hasta 50 socios, las partes sociales pueden tener diversos montos, pero un socio sólo podrá tener una parte social. Se requiere el consentimiento de todos los socios para admitir nuevos socios o para que uno ceda su parte social.

Las características de esta sociedad son las siguientes:

- Las aportaciones sólo pueden ser en dinero o bienes.
- Los socios no deben pagar una diferencia por la depreciación de los bienes aportados.

- Los socios responden únicamente por el monto de su aportación por las deudas que llegase a contraer la sociedad.
- Requiere un mínimo de dos socios y puede tener un máximo de cincuenta.
- La denominación o razón social debe ir seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o sus siglas S. de R.L.
- En caso de tener razón social ésta se compondrá por los nombres de uno o más socios; si no figuran los de todos se agregarán las palabras "y compañía" u otras equivalentes. Siempre debe figurar el nombre de los administradores. Asimismo, si uno de los socios se retira se deberá agregar las palabras "y sucesores" a la razón social.
- Todo socio puede separarse cuando en contra de su voto se nombre un administrador ajeno a la sociedad.
- Para delegar su cargo, el administrador necesita el acuerdo de la mayoría de los socios.
- El administrador deberá rendir cuentas cada seis meses, salvo que se haya pactado otra periodicidad.
- En los estatutos se puede establecer una limitación temporal para que los socios puedan percibir intereses no mayores del nueve por ciento anual sobre sus aportaciones; pero solamente por el periodo de tiempo necesario para la ejecución de los trabajos que según el objeto de la sociedad deban preceder al comienzo de sus operaciones, sin que en ningún caso dicho periodo exceda de tres años.
- Si se establece en el contrato social, los socios deben hacer aportaciones adicionales a su aportación inicial.
- Los socios tienen derecho a un voto por cada mil pesos de su aportación.
- Los socios tienen derecho de preferencia para adquirir la parte social de otro socio.
- Un socio puede ser separado de la sociedad cuando use la firma de la sociedad o su capital social para negocios propios, por infracciones a los acuerdos de los socios o disposiciones legales, por cometer actos fraudulentos o dolosos contra la compañía, por quiebra, interdicción o inhabilitación para ejercer el comercio.

Los beneficios que ofrece la **Sociedad de Responsabilidad Limitada** son los siguientes:

- Se basa en las características de las personas.
- Las aportaciones únicamente son en dinero o en bienes.

- En las aportaciones de bienes no es necesario pagar la diferencia de los mismos en caso de depreciación.
- Los socios tienen más control en las decisiones según su aportación.
- Se busca que la administración y vigilancia la realicen los socios; de ser personas extrañas a estos, deben ser de confianza.
- Los socios únicamente pueden tener una parte social.
- Las partes sociales pueden ser de diferentes valores y categorías.

Independientemente de la sociedad mercantil que vayas a conformar, la Secretaría de Economía te brinda a través de su página www.tuempresa.gob.mx la facilidad de buscar el nombre o razón social en minutos, reservarla y posteriormente seguir con el trámite.

10.3.4 El proceso de constitución de la persona moral

Si decides crear una empresa como una persona moral es necesario informarte y entender la forma de hacerlo, tener claro cuáles son los documentos que requieres, si se deben pagar derechos, cumplir plazos, formalidades, entre otros. Es importante que tengas muy claro con quién vas a unir esfuerzos, ya sean personas físicas o morales, para realizar en forma conjunta un negocio, debes seleccionar la figura que mejor se adapte a las necesidades del grupo e iniciar el proceso de constitución de la misma para iniciar operaciones.

Las personas morales se crean por medio de contratos sociales cuyas características generales son similares.

Las características comunes que deberán atenderse en el momento de constitución de la mayoría de las personas morales son:

- Solicitar la autorización de uso de denominación o razón social.
- Seleccionar un régimen jurídico.
- Definir un objeto social.
- Establecer cuál será el domicilio.
- Reunir la información de los socios, accionistas o asociados.
- Definir la integración del capital social.
- Definir la forma de administración.
- Definir la forma de vigilancia.

Con base en la información anterior se redactan y se formalizan los estatutos, la mayoría de las veces con la asesoría y apoyo de un notario o corredor público. Para el caso de sociedades cooperativas, éstas también pueden ser constituidas por

un juez de distrito, juez de primera instancia en la misma materia del fuero común, presidente municipal, secretario, delegado municipal o titular de los órganos político-administrativos del lugar en donde la sociedad cooperativa tenga su domicilio. Las sociedades microindustriales no requieren protocolizar ante fedatario público. El paso siguiente es la inscripción en el Registro Público, y en el caso de las sociedades de producción rural, deberán registrarse en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio.

Es conveniente que sepas que el régimen jurídico de las personas morales puede variar conforme a las necesidades de la actividad mercantil que se quiera desarrollar. Entre otras razones, puede deberse a necesidades como:

- Adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.
- Aprovechar ventajas competitivas.
- Desarrollar economías de escala.

Estas formas de adaptación, aprovechamiento y desarrollo pueden realizarse mediante:

1. **Transformación.** Las sociedades mercantiles pueden cambiar su régimen jurídico sin necesidad de tener que desaparecer y volverse a constituir, así como adoptar la modalidad de capital variable. Se hace mediante una modificación de los estatutos sociales; sin embargo, sólo lo pueden hacer en las sociedades que ya conocemos:
    - Sociedades en nombre colectivo.
    - Sociedades en comandita simple.
    - Sociedades de responsabilidad limitada.
    - Sociedades anónimas.
    - Sociedades en comandita por acciones.
2. **Fusión.** Dos sociedades unen sus recursos y patrimonio para crear una empresa de mayor dimensión. Puede hacerse de dos formas:
    - Una sociedad se incorpora a otra existente.
    - Dos o más sociedades se unen y crean una sociedad nueva, extinguiendo las que se unieron.
3. **Escisión**. Sin necesidad de desaparecer, una sociedad puede dividir sus activos, pasivos, capital o parte de ellos en dos o más partes y generar una sociedad totalmente nueva a partir de esta división; es decir, el resultado de la escisión sería la subsistencia de la sociedad escindente (anterior) con menor capital y la creación de una sociedad escindida (nueva).

El contrato por el cual se constituye la persona moral se debe formalizar ante fedatario público (salvo algunas excepciones) y habrá de inscribirse en los Registros que dan publicidad al acto de constitución para hacer del conocimiento de las personas la existencia de la sociedad.

Una persona moral se encuentra en una situación de irregularidad mientras no se constituya conforme a la ley y no esté inscrita en el Registro correspondiente. Esta situación acarrea consecuencias para cualquier acto que se realice en nombre de esta persona moral. En este caso, la responsabilidad de los socios y de los administradores no se limita al monto de sus aportaciones, sino que contraerán frente a terceros responsabilidad subsidiaria, solidaria e ilimitada. Además, los integrantes de una persona moral creada de forma irregular responden por los daños y perjuicios que pueda causar por sus omisiones y su relación con terceros.

Cabe mencionar que los beneficios que puedes tener con una sociedad mercantil son, entre otros, los de realizar operaciones comerciales de manera transparente y legal, formalizar contratos con terceros de manera respaldada por el capital social de la empresa, aperturar cuentas bancarias empresariales (de personas morales), y obtener algunos permisos y licencias de acuerdo al giro que pretendas desarrollar.

Un beneficio intangible pero valioso es que la percepción de tu negocio ante terceros será favorable.

10.3.5 Requisitos para crear una sociedad como persona moral

1. Para empezar, debes escoger un nombre (denominación o razón social). Al hacerlo te será útil considerar los siguientes puntos:

   - Piensa en un nombre original. Puedes utilizar una lluvia de ideas con diferentes opciones.
   - Ten en cuenta el giro del negocio. Si tu empresa se dedica a la venta de artículos para fiesta, no selecciones un nombre como "Soluciones Integrales", ya que lo más probable es que los clientes no asocien el nombre con el giro de tu empresa.
   - Intenta elegir un nombre corto. Un nombre muy extenso es difícil de recordar y los usuarios van a preferir identificarlo por la primera palabra y tal vez no es lo que buscas del nombre de la empresa. No utilices frases en lugar de un nombre, por ejemplo: "Toda mi vida eres tú S. A. de C. V.".
   - Trata de seleccionar un nombre fácil de pronunciar. Si quieres que tu negocio sea reconocido y recomendado, asegúrate de que las personas puedan transmitir correctamente el nombre.
   - No utilices expresiones groseras o que se puedan malinterpretar.

- Puedes emplear la variable de regionalizar un nombre, por ejemplo, "Soluciones Integrales del Noreste" o "Soporte Técnico en Informática de Monterrey".

El nombre puede ser rechazado porque existe un nombre idéntico o muy similar previamente registrado.

Aunque es posible cambiar el nombre de tu empresa obteniendo una nueva autorización de uso de denominación o razón social y mediante una reforma a los estatutos sociales, la cual debe inscribirse en el Registro Público de tu localidad, yo te recomiendo que pienses muy bien, ya que es un gasto que puedes ahorrar.

2. El paso siguiente es reunir siete requisitos básicos para continuar con el proceso de constitución.

    - Seleccionar un régimen jurídico.
    - Definir un objeto social.
    - Establecer cuál será el domicilio.
    - Reunir la información de los socios, accionistas o asociados.
    - Establecer la forma de integración del capital social.
    - Decidir la forma de administración.
    - Acordar la forma de vigilancia.

Toma en cuenta que los socios, accionistas o asociados pueden ser personas físicas u otras morales, mexicanas o extranjeras, observando las restricciones a la inversión extranjera.

3. Acudir con un notario o corredor público de tu elección, o en su caso juez de distrito, juez de primera instancia en la misma materia del fuero común, presidente municipal, secretario, delegado municipal o titular de los órganos político-administrativos del Distrito Federal si vives en la capital mexicana.

Recuerda que los socios, accionistas o asociados se deben presentar para firmar el acta de constitución en la que se incluyen los estatutos. Deben presentar su documento de identificación oficial y en el caso de socios extranjeros acreditar su estancia legal en el país. Si uno de los participantes no puede asistir, es posible designar a un apoderado para que lo represente en la firma; esto a través de un fedatario público. Este servicio tiene un costo y debes contar con una provisión de fondos para realizarlo.

En términos generales, el fedatario puede:

- Formalizar la constitución de la persona moral.

- Hacer la inscripción de la persona moral en el Registro Público de su localidad, para lo cual se debe hacer el pago de derechos correspondientes.
- Dar aviso a la Secretaría de Economía del uso de la denominación social.
- Entregar a los participantes copias certificadas del acta constitutiva. Con esta copia la empresa puede iniciar operaciones y realizar algunos trámites, como la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes o la apertura de una cuenta bancaria.
- Entrega de dos testimonios de la constitución (es el documento formal donde consta el acta constitutiva).

En el caso de sociedades cooperativas, los avisos e inscripciones no son una obligación de la autoridad, por lo cual los socios se deben encargar de hacerlo.

Es importante que se identifique cuál es el primer testimonio (al final del documento se señala si es primer o segundo testimonio). El testimonio es llevado al Registro Público de su localidad para la inscripción de la persona moral con un número de folio mercantil. Bajo este folio, en lo sucesivo, se tendrá el historial de los movimientos de la persona, por ejemplo, cambios de socios, cambio de representante, modificaciones a los estatutos sociales, variaciones del capital fijo, entre otros.

10.3.6 Permisos y licencias

Además de obtener la autorización de uso de denominación o razón social ante la Secretaría de Economía, el Registro Federal de Contribuyentes ante el SAT y el Registro Público de tu localidad, existen otros que las empresas deben obtener, según el caso; por ejemplo:

Sólo en caso de que la empresa tenga empleados, deberá tramitar el alta patronal e inscripción en el seguro de riesgos de trabajo en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Si tiene socios extranjeros, debe presentar la solicitud de inscripción ante el Registro Nacional de Inversión Extranjera y cuenta con 40 días naturales desde la constitución para hacerlo. Cada año se debe renovar.

Si el objeto social incluye actividades relacionadas con la salud humana, debe obtenerse de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) autorizaciones como licencia sanitaria, trámite de alta de aviso de funcionamiento, de responsable sanitario y modificación o baja, entre otras. Toma en cuenta que estas autorizaciones tienen una vigencia que variará según el tipo de trámite del cual se trate.

Registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), que se realiza ante la Secretaría de Economía.

Inscripción al padrón de importadores, que se realiza ante el SAT, sólo cuando la empresa vaya a realizar importaciones.

Licencia ambiental única, solicitud para obtener un permiso de construcción de obras en zona federal marítimo terrestre o terrenos ganados al mar, registro como generador de residuos peligrosos, entre otros trámites que se realizan ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Solicitud ante la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo cuando no se tenga acceso a una red de agua potable.

Solicitud de licencia de uso de suelo, edificación y construcción en cada delegación o municipio.

Aviso de declaración de apertura o licencia de funcionamiento en cada delegación o cabeceras municipales.

Licencia de anuncio exterior en cada delegación o municipio.

Considera adicionalmente que deberás de informarte y cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (por ejemplo, instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado) y que en otros casos son opcionales.

Fuente: Secretaría de Economía

10.4 FRANQUICIAS, PATENTES, MARCAS Y DERECHOS DE AUTOR

10.4.1 Franquicias

Se dice que una franquicia existe cuando la licencia de uso de una marca es utilizada para transmitir conocimientos técnicos o proporcionar asistencia técnica, con el fin de que la persona a quien se le conceda pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca propensos a mantener la calidad, prestigio o imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

A la persona que adquiere, vía contrato, el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que le ofrece una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y el manejo del negocio se le llama franquicitario, el cual se obliga a:

- Pagar al franquiciante casi siempre un pago inicial (cuota inicial de franquicia), además de regalías periódicas y otros pagos.
- Ser el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante.

- Pagar todos los costos de la instalación y gastos de operación y administración de la franquicia, además de ser el responsable para la contratación y administración de los recursos humanos necesarios.

Por su parte, el franquiciante es aquel que posee una determinada marca y tecnología (*know-how*) de comercialización de un bien o servicio, cediendo, vía un contrato, los derechos de transferencias o uso de las marcas y la tecnología aportando a su vez de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio del franquicitario. El franquiciante se obliga a:

- Desarrollar y probar en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia, autorizando al franquicitario para hacer uso de esta tecnología, al igual que la implantación, administración y operación de un negocio que funcionará conforme a su concepto.
- Establecer los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.
- Reclutar, seleccionar y entrenar al franquicitario respecto a la mejor técnica y rigor.
- Mantener un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento del producto, servicio y técnica de actuación y gestión que permita a los franquicitarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.
- Supervisar constantemente la red constituida por sus franquicias, para prevenir cualquier actitud u omisión que afecte la imagen de la marca y perjudique con seriedad a cualquiera de los integrantes de la red.

En el caso mexicano, existe la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), en la que para ser socio es necesario llenar y entregar la solicitud de afiliación con todos sus datos.

Una vez sometida a la consideración del comité de afiliación y previa investigación de campo, de ser aprobada la solicitud de inscripción, se comunicará en cinco días hábiles, con el objeto de que oportunamente se cubra la membresía anual (12 meses) correspondiente.

Documentos que acompañan a la solicitud:

1) Breve currículum de la empresa que otorga franquicias o empresa dueña de la marca.
2) Breve currículum del gerente o director de franquicias.
3) Copia del contrato de franquicia.
4) Directorios de franquicitarios incluyendo dirección, teléfonos y nombre.
5) Acta constitutiva de la empresa que otorga franquicias.

6) Índices de los manuales que sustentan su tecnología (*know-how*) o del programa de capacitación.
7) Código de ética debidamente firmado y fechado.
8) En caso de que el registro de marcas o el contrato de franquicia ante la Secretaría de Economía esté en trámite, deberán presentar la solicitud de registro debidamente sellada.
9) Circular de oferta de franquicia (COF).

10.4.2 Patentes

Las modalidades de propiedad industrial existentes en México efectúan su protección por medio del otorgamiento de patentes de invención, registro de modelos de utilidad, registro de modelos industriales, registro de marcas, registro de avisos comerciales, publicación de nombres comerciales y declaración de protección de denominaciones de origen.

La propiedad industrial está legislada por el sistema de propiedad industrial, el cual está conformado por un conjunto de leyes, reglamentos, decretos y ordenamientos administrativos que la autoridad en la materia Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) aplica con el propósito de proteger las invenciones e innovaciones, así como las indicaciones comerciales, por medio de patentes, registros de modelos de utilidad y diseños industriales (dibujos y modelos), registro de marcas y avisos comerciales, y publicaciones de nombres comerciales, incluidas las denominaciones de origen.

La patente es un privilegio de exclusividad que otorga el Estado a un inventor o a su causahabiente (titular secundario), para que por un periodo determinado explote su invento en su provecho, por sí o por otros con su consentimiento.

En México, la vigencia de una patente es de 20 años improrrogables contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud de patente, siempre y cuando el titular cumpla con el pago de las tasas de mantenimiento anuales.

El titular de una patente puede ser una o varias personas nacionales o extranjeras, físicas o morales, combinadas de la manera que se especifique en la solicitud, en el porcentaje ahí mencionado; sus derechos se pueden transferir por actos entre vivos o por vía sucesoria, pudiendo rentarse, licenciarse, venderse, permutarse o heredarse. Es obligación del titular de una patente explotar la innovación descrita en la misma, ya sea por sí mismo o por otros con su consentimiento, dentro del término de tres años contados a partir de su concesión o de cuatro años contados a partir de la presentación de la solicitud de patente correspondiente

La única consecuencia de no explotar la patente dentro del término mencionado es que la misma quedará sujeta al otorgamiento de licencias

obligatorias a cualquier tercero que las solicite, previa comprobación de su capacidad técnica y económica para llevar a cabo la explotación.

Sin embargo, no procederá la concesión de una licencia obligatoria si los productos patentados u obtenidos por el proceso de patente son importados a México a escala comercial o si existieran razones técnicas o económicas que justifiquen la falta de explotación.

Es también obligación del titular de una patente el mantener su vigencia mediante el pago de un derecho anual de mantenimiento, durante el tiempo total de la vigencia de la patente.

El titular de una patente tiene el derecho de perseguir a los infractores de la misma, explotar en exclusiva la invención protegida por la misma, ya sea por sí mismo o por otros con su consentimiento.

La patente sólo podrá hacerse valer en los países en los que se haya presentado y concedido.

Para que una invención sea patentable, es necesario que el invento sea nuevo, resultado de una actividad inventiva y susceptible de aplicación industrial.

De acuerdo con la Ley de Protección Industrial no son patentables, por no ser invenciones:

- Los principios teóricos o científicos.
- Los descubrimientos que consistan en dar a conocer o revelar algo que ya exista en la naturaleza, aun cuando con anterioridad fuese desconocido para el hombre.
- Los esquemas, planes, reglas y métodos para realizar actos mentales, juegos o negocios y los métodos matemáticos.
- Los programas de computación.
- Las formas de presentación de información.
- Las creaciones estéticas y las obras artísticas o literarias.
- Los métodos de tratamiento quirúrgico, terapéutico o de diagnóstico aplicable al cuerpo humano y los relativos a animales.
- La yuxtaposición de invenciones conocidas o mezclas de productos conocidos, su variación de forma, dimensiones o materiales.
- No son patentables, por excepción, los procesos esencialmente biológicos para la obtención o reproducción de plantas, animales, o sus variedades, incluyendo los procesos genéticos o relativos a material capaz de conducir su propia duplicación, por sí mismo o por cualquier otra manera indirecta, cuando consistan simplemente en seleccionar o aislar material biológico disponible y dejarlo que actúe en condiciones naturales.

- Las especies vegetales, y las especies y razas animales.
- El material biológico tal como se encuentra en la naturaleza.
- El material genético.
- Las invenciones referentes a la materia viva que compone el cuerpo humano.

Por otra parte, son patentables las invenciones siguientes:

- Las variedades vegetales.
- Las invenciones relacionadas con microorganismos, como las que se realicen usándolos; las que se apliquen a ellos o las que resulten en los mismos.
- Los procesos biotecnológicos de obtención de farmoquímicos, medicamentos, bebidas y alimentos para consumo animal o humano, fertilizantes, plaguicidas, herbicidas, fungicidas o productos con actividad biológica.
- La titularidad de las invenciones de los trabajadores le corresponde a las empresas que los contrataron para realizar trabajos relacionados con las invenciones.
- Si la invención no está relacionada con los trabajos para los que fue contratado el empleado, la patente le correspondería al trabajador, quien podría otorgar a la empresa que lo contrató el derecho del tanto o de preferencia en igualdad de circunstancias para la adquisición de su invento.
- No obstante que por ley las invenciones de los trabajadores pertenecen a las empresas que los contrataron, lo que normalmente hacen las empresas es agregar en el contrato laboral una cláusula en la que se establece que los derechos intelectuales que se deriven de lo que el trabajador realice en la empresa sean concedidos a la misma.

Para hacer una patente debes acudir al IMPI.

10.4.3 Marcas

Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier signo visible o bien una combinación de ellos que sirva para distinguir un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. Existen cuatro tipos de marcas:

— **Nominativas.** Son las marcas que permiten identificar un producto y su origen mediante una palabra o un conjunto de palabras. Su importancia radica en que se debe distinguir fonéticamente, es decir, deberán ser lo suficientemente distintivas para diferenciar los productos o servicios en el mercado de aquellos de su misma especie o clase. Los nombres propios de

las personas físicas pueden registrarse como marca, siempre que no se confundan con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

— **Innominadas.** Son figuras que cumplen con la función de una marca. Este tipo de marca puede reconocerse visualmente pero no fonéticamente. Su peculiaridad consiste en ser símbolos, diseños, logotipos o cualquier elemento figurativo que sea distintivo.

— **Mixtas.** Son marcas que combinan palabras con elementos figurativos que muestran a la marca como un solo elemento o como un conjunto distintivo.

— **Tridimensionales.** Son las marcas que protegen los envoltorios, empaques, envases, la forma o la presentación de los productos en sí mismos, si estos resultan distintivos de otros de su misma especie o clase.

Dentro del régimen administrativo de los signos distintivos existen también las siguientes figuras de protección:

— **Marca colectiva.** Se puede registrar como marca colectiva cualquier signo distintivo que las asociaciones o sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicio legalmente constituidos soliciten para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus miembros respecto de los productos o servicios de terceros que no formen parte de esas asociaciones o sociedades.

— **Nombre comercial.** Es cualquier denominación que sirve para distinguir una empresa o establecimiento industrial, comercial o de servicios, dentro de la zona geográfica donde se encuentra establecida su clientela efectiva. Tanto el nombre comercial como el derecho a su uso exclusivo estarán protegidos sin necesidad de registro. No obstante, quien esté utilizando un nombre comercial puede solicitar al Instituto la publicación del mismo en la gaceta; lo establecerá la presunción de la buena fe en la adopción y uso del nombre comercial.

— **Aviso comercial**. Se pueden registrar como aviso comercial las frases u oraciones que sirvan para anunciar al público productos o servicios, establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, para que el público consumidor los distinga con facilidad.

El registro de una marca es necesario o conveniente debido a que el Estado te otorga el derecho exclusivo de su uso en la República Mexicana. Aunque no es obligatorio el registro para comercializar productos ni prestar servicios y los derechos sobre la marca se inician con su uso, sí es recomendable, ya que se puede evitar la copia o imitación y el aprovechamiento de su reputación comercial, así como ejercer las acciones legales oportunas contra quien haga un uso no autorizado por el titular del registro.

La ostentación de la leyenda "Marca Registrada", o las siglas M.R., sólo podrá realizarse en el caso de los productos o servicios para los que la marca se encuentre registrada.

No pueden registrarse como marcas las siguientes palabras o figuras:

- Denominaciones, figuras o formas tridimensionales animadas o cambiantes, que se expresan de manera dinámica;
- Los nombres técnicos o de uso común de los productos o servicios que pretenden ampararse con la marca y las palabras que en el lenguaje corriente o en las prácticas comerciales se hayan convertido en la designación usual o genérica de los mismos;
- Las formas tridimensionales de dominio público, las de uso común, las que carezcan de originalidad, la forma usual y corriente de los productos o la impuesta por su naturaleza o función industrial;
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales que sean descriptivas de los productos o servicios que se quieran proteger, incluyéndose las palabras descriptivas o indicativas que en el comercio sirvan para designar la especie, calidad, cantidad, composición, destino, valor, lugar de origen de los productos o la época de producción;
- Las letras, dígitos y colores aislados, a menos que estén combinados o acompañados de otros signos, diseños o denominaciones que les den un carácter distintivo;
- La traducción a otros idiomas o la variación ortográfica de palabras no registrables;
- La reproducción o imitación de escudos, banderas o emblemas de cualquier país, estado, municipio o divisiones políticas equivalentes; denominaciones, siglas, símbolos o emblemas de organizaciones internacionales, gubernamentales o no gubernamentales o de cualquier otra organización reconocida oficialmente, así como la designación verbal de los mismos; signos o sellos oficiales de control y garantía adoptados por un estado, salvo consentimiento de la autoridad competente; monedas, billetes de banco, monedas conmemorativas o cualquier otro medio oficial de pago nacional o extranjero, y nombres o representación gráfica de condecoraciones, medallas u otros premios obtenidos en exposiciones, ferias, congresos y eventos culturales o deportivos reconocidos oficialmente.
- Las denominaciones geográficas, mapas, gentilicios, nombres y adjetivos que indiquen la procedencia geográfica de los productos o servicios y puedan originar error o confusión en cuanto a su procedencia.

- Denominaciones de poblaciones o lugares que se caracterizan por la fabricación de ciertos productos, cuando sean los que se quieren amparar con la marca.
- Nombres, seudónimos, firmas y retratos de personas sin su consentimiento.
- Los títulos de obras literarias, artísticas o científicas, de publicaciones y difusiones periódicas, los personajes de ficción, personajes humanos de caracterización, nombres artísticos sin autorización expresa de los titulares de esos derechos.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales susceptibles de inducir a error sobre la naturaleza, componentes o cualidades de los productos o servicios.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales, iguales o semejantes a una marca notoriamente conocida en México.
- Marcas idénticas o semejantes en grado de confusión a otra registrada o solicitada con anterioridad para los mismos o similares productos o servicios.
- Marcas idénticas o semejantes en grado de confusión a un nombre comercial aplicado a una empresa o establecimiento dedicados a la elaboración o venta de los productos o prestación de servicios que se pretendan amparar con la marca, si el nombre comercial ha sido usado con anterioridad a la fecha de solicitud del registro de la marca o la de su uso declarado. El registro de una marca implica el cumplimiento de una serie de requisitos básicos.

10.4.4 Derechos de autor

La propiedad industrial es una de las partes que conforman la propiedad intelectual; la otra es la de propiedad autoral, conocida como derechos de autor. En México las instituciones gubernamentales encargadas de administrar el sistema son el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), por medio del Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR).

La propiedad intelectual se refiere al conjunto de derechos patrimoniales de carácter exclusivo que otorga el Estado por un tiempo determinado a las personas físicas o morales que llevan a cabo la realización de creaciones artísticas o que realizan invenciones o innovaciones y quienes adoptan indicaciones comerciales, pudiendo ser estos productos y creaciones objeto de comercio.

Este derecho confiere al titular la facultad de excluir a otros del uso o explotación comercial del mismo si no cuentan con su autorización. La protección en nuestro país sólo es válida en el territorio nacional; su duración depende de la figura jurídica para la cual se solicita su protección.

Recuerda que si quieres proteger derechos de autor (obras artísticas, literarias, musicales, escultóricas, gráficas y programas de computación), deberás dirigirte al Instituto Nacional del Derecho de Autor, dependiente de la Secretaría de Educación Pública. El trámite lo puedes hacer también vía correo postal si no vives en el Distrito Federal.

Las solicitudes pueden ser presentadas directamente por el interesado o por medio de un representante legal. Es conveniente que antes de presentar la solicitud correspondiente, gestiones una búsqueda de anterioridades con el propósito de verificar en la base de datos de marcas si existen antecedentes similares o en grado de confusión al signo que pretendes registrar. Esto te permitirá ahorrar gastos y tener mayor seguridad de que tu solicitud proceda.



11

FOMENTO AL APOYO DE EMPRENDEDORES

11.1 INADEM

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) nace en 2013 como un órgano administrativo descentralizado de la Secretaría de Economía, que tiene como finalidad fomentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como ayudar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Se trata de un organismo público especializado también en acercar los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran.

El objetivo del INADEM es tener una instancia rectora del ambiente emprendedor cercana al interés de micro, pequeños y medianos empresarios que propicie el contexto adecuado para que la capacidad creativa de los mexicanos pueda prosperar y consolidarse, y para para que sus ideas de negocio se conviertan en realidad.

Su finalidad es:

- Democratizar la productividad.

- Impulsar el surgimiento de más emprendedores, particularmente de alto impacto.
- Tener una sólida y amplia base de PyMEs más productivas y consolidadas.
- Lograr más negocios con posibilidad de competir exactamente en los mercados internacionales.
- Contar con un mayor número de empresas con capacidad de escalar y crecer.

En el Instituto Nacional del Emprendedor cuentan con varios ejes o directrices donde conjuntan una serie de convocatorias para el fomento emprendedor y las micro, pequeñas y medianas empresas:

- Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional
- Desarrollo Empresarial
- Emprendedores y Financiamiento
- Programas para MiPyMEs

11.2 DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS DE SECTORES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO REGIONAL

Esta dirección general tiene por objetivo incrementar la productividad de las MiPyMEs y la competitividad regional a través de un enfoque de desarrollo de sectores estratégicos por medio de los siguientes programas:

Desarrollo de proveedores

Apoyar a las pequeñas y medianas empresas para su inserción en las cadenas productivas e incrementar sus ventas a las medianas y grandes empresas de sectores estratégicos regionales.

Aplica para pequeñas y medianas empresas, así como grandes empresas, cuando sus proyectos generen impactos económicos, regionales o sectoriales que fortalezcan la posición competitiva de dichos sectores o regiones, generen empleos o beneficien de manera directa o indirecta a emprendedores y/o MiPyMEs, con autorización expresa del Secretario de Economía.

Competitividad regional

Impulsa la competitividad de las regiones a partir de programas integrales que permitan el desarrollo y especialización de su tejido productivo y la articulación empresarial, mediante el desarrollo de:

- Proyectos productivos integrales.
- Proyectos de articulación estratégica y proyectos integrales de infraestructura.
- Proyectos integrales que eleven la competitividad de las MiPyMEs en los sectores estratégicos regionales.

En este programa pueden aplicar las micro, pequeñas y medianas empresas, gobiernos estatales y municipales, la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE), en el caso de que los proyectos incluyan a más de una entidad federativa, y las grandes empresas cuando sus proyectos generen impactos económicos, regionales o sectoriales, que fortalezcan la posición competitiva de dichos sectores o regiones, generen empleos o beneficien de manera directa o indirecta a emprendedores y/o MiPyMEs, con autorización expresa del Secretario de Economía.

Reactivación económica

Impulsa el desarrollo económico de áreas geográficas específicas con condiciones económicas desfavorables a través de:

- Proyectos productivos.
- Proyectos que eleven la competitividad de las MiPyMEs y la empleabilidad de la población.

Este programa está dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas, gobiernos estatales y municipales, la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE), en el caso de que los proyectos incluyan a más de una entidad federativa, y a las grandes empresas cuando sus proyectos generen impactos económicos, regionales o sectoriales, que fortalezcan la posición competitiva de dichos sectores o regiones, generen empleos o beneficien de manera directa o indirecta a emprendedores y/o MiPyMEs, con autorización expresa del Secretario de Economía.

Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y la Cruzada Nacional contra el Hambre

Apoyo para el desarrollo para proyectos que incidan en el bienestar económico de los habitantes de los municipios comprendidos en el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, o de la Cruzada Nacional contra el Hambre, a través de la realización de:

- Proyectos productivos integrales
- Proyectos integrales que eleven la competitividad de las MiPyMEs y la empleabilidad de la población.

En este programa sólo pueden aplicar para su beneficio gobiernos estatales y municipales, organizaciones privadas especializadas y grandes empresas para que presenten proyectos que generen impactos económicos, fortalezcan la posición competitiva o beneficien de manera directa a emprendedores y/o micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en los 100 municipios del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, o los 400 municipios de la Cruzada Nacional contra el Hambre.

Obtención de apoyos para proyectos de mejora regulatoria

Estimula la productividad de la economía mexicana mediante la institucionalización de la política pública de la mejora regulatoria en las 32 entidades federativas y sus municipios, así como mediante el desarrollo de diversas herramientas y proyectos en dicha materia.

Aplica para gobiernos estatales y municipales y la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE).

Prologyca

Promueve el desarrollo del sector Logística y Abasto, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos integrales que fomenten la creación, competitividad y sustentabilidad de las empresas en este campo.

Pueden participar personas físicas con actividad empresarial y personas morales que se encuentren relacionadas con el desempeño logístico y de abasto, la integración de cadenas de valor, la formación de recursos humanos especializados en logística o la difusión y desarrollo de este campo.

11.3 DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La nueva cara de las incubadoras

Con la intención de crear empresas innovadoras y competitivas desde su nacimiento, la Dirección de Incubadoras, Hubs y Nodos de Innovación y Emprendimiento tendrá como misión generar espacios de interrelación entre emprendedores para propiciar el nacimiento de nuevos negocios.

Desde esta dirección se brindará apoyo a incubadoras básicas y de alto impacto; las primeras enfocadas en crear empresas de comercio, servicios e industria ligera, mientras que las segundas concentran sus esfuerzos en el nacimiento de negocios de los sectores estratégicos determinados por cada estado.

Este tipo de convocatoria incluye un esquema no tradicional de incubación en el que las empresas de alto impacto pueden solicitar recursos de manera

independiente y llevar su proyecto para desarrollarlo con consultores o expertos que no pertenezcan a las incubadoras registradas.

Por otro lado, los hubs y nodos de innovación son espacios donde conviven emprendedores de diferentes áreas de especialidad para crear nuevos lazos de negocio que deriven en la cristalización de proyectos innovadores.

Optimiza servicios

Se aplican evaluaciones anuales a las incubadoras para garantizar que sus servicios sean del más alto nivel.

Los periodos de incubación serán de 3 meses para empresas básicas y 6 meses en los negocios de alto impacto.

Fomenta el espíritu emprendedor

La innovación es un indicador de competitividad y productividad para los países; por ello, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) fomenta la creatividad y el ingenio entre los emprendedores.

Esta dirección es responsable de la Convocatoria 2.6 para el Fomento a Iniciativas de Innovación, que impulsa proyectos para la creación o mejora de productos, procesos, servicios, comercialización u organización, así como consultoría para posicionamiento en el mercado y registro de patentes, modelos de utilidad y diseños industriales.

Emprender como forma de vida

En la Dirección de Cultura Emprendedora se busca inculcar y difundir la visión de emprendimiento en todos los niveles de la sociedad, con el objetivo de que a través de campañas, talleres y eventos se pueda transmitir masivamente el ánimo de iniciar negocios.

La Convocatoria 2.4 está enfocada en la organización de eventos y tiene tres modalidades de apoyo: encuentros dedicados a micro, pequeñas y medianas empresas, eventos de encadenamientos productivos y exposiciones para emprendedores.

Por otro lado, la sensibilización para la cultura emprendedora es impulsada a través de la Convocatoria 2.5, que otorgará recursos para organizar talleres, diseñar nuevas metodologías de emprendimiento y acercar a diferentes estratos sociales con la creación de empresas.

Red para mover a México, apoyo integral

En un esfuerzo por impulsar a los emprendedores y empresarios del país, el Instituto Nacional del Emprendedor se ha dado en sus primeros meses de existencia a la tarea de fortalecer y crecer la infraestructura para articular, vincular y dirigir a quienes tienen proyectos de negocio con las convocatorias y programas que los pueden ayudar.

A través de la Convocatoria 2.1, dirigida a los gobiernos de los estados, se busca crear redes estatales de Puntos para Mover a México, con el objetivo de que cada entidad pueda tener ventanillas de atención en municipios, organismos de gobierno, cámaras empresariales o fundaciones para agruparse y brindar apoyo a emprendedores y MiPyMEs.

En cuanto a infraestructura, la Red para Mover a México cuenta con un centro de atención vía telefónica en el cual se brinda información sobre los servicios que el emprendedor puede obtener en los puntos de contacto, saber cómo hacer un diagnóstico de viabilidad para su proyecto y vincularse a los programas con los que puede impulsar su idea de negocio.

Modalidades de apoyo

- Habilitación, equipamiento y conexión de Puntos para Mover a México.
- Productos para emprendedores y MiPyMEs en los puntos de atención.
- Aplicación de diagnósticos y vinculación efectiva de emprendedores y MiPyMEs.
- 125 millones de pesos es el presupuesto para la Red (al 2014).

Aceleración de PyMEs internacionalmente

Las empresas que ya están encarriladas y que quieren seguir creciendo también están al cobijo del Instituto Nacional del Emprendedor, a través de la Convocatoria 2.3 para Aceleradoras de Empresas y consultoría nacional e internacional.

El objetivo es impulsar el crecimiento de empresas con alto potencial innovador a través de consultoría para el desarrollo y gestión comercial, para así posicionarlas en el mercado nacional y elevar su productividad, con el fin de volverlas capaces de sumarse al mercado internacional.

Esta iniciativa está dirigida tanto a las instituciones que deseen constituir una aceleradora de negocios como a las empresas de alto potencial que estén interesadas en acelerarse.

Emprendedores y empresas ejemplares

El Programa de Premios para el Desarrollo Empresarial busca identificar, reconocer y difundir ejemplos nacionales de éxito, desde las ideas, la formación de emprendedores, hasta la consolidación de las empresas micro, pequeñas y medianas, inculcando una nueva cultura empresarial basada en el crecimiento y la innovación.

Premio Nacional del Emprendedor

Reconoce a los emprendedores, ideas innovadoras, instituciones y empresas de hasta tres años de operación, que son estandartes de la cultura emprendedora, contribuyendo con su ejemplo a diseminar y motivar el espíritu emprendedor, fomentando con ello la competitividad del país.

Premio Nacional de Calidad

Reconoce a las organizaciones con más de tres años de operación, de todos los tamaños y sectores, que se distinguen por la calidad e innovación de su administración como sustento de una cultura de excelencia sustentable, fomentando con ello la calidad de vida de los mexicanos.

11.4 DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS DE EMPRENDEDORES Y FINANCIAMIENTO

Su misión es ayudar a emprendedores para saber qué tipo de financiamiento conviene más a su negocio.

Una idea común ente los emprendedores y empresarios es que para hacer crecer a su negocio requieren dinero o créditos; sin embargo, muchas veces desconocen las opciones de financiamiento que más convienen a su empresa o no saben que a través de una reingeniería de procesos podrían impulsar su negocio sin endeudarse, como lo vimos en capítulos anteriores.

Consciente de esta necesidad de conocimiento y educación financiera, el Instituto Nacional del Emprendedor, con su Convocatoria 3.1 para el Acceso al Financiamiento, brindará apoyo a través de talleres de formación básica, talleres especializados y la realización de diagnósticos empresariales.

Pueden optar a esta convocatoria los gobiernos estatales, las universidades y las instituciones financieras que pueden solicitar recursos para la realización de los talleres, pues son ellos quienes tienen mayor contacto con los emprendedores.

En cuanto a los diagnósticos financieros, las micro, pequeñas y medianas empresas pueden solicitar apoyo de forma independiente para costear la realización

de una evaluación de sus condiciones y necesidades de financiamiento por expertos en el tema.

PyMEs de alto impacto

Un área prioritaria de desarrollo para el Instituto Nacional del Emprendedor son los negocios de alto impacto, aquellos que por sus características tengan potencial para volverse globales, que implican desarrollo tecnológico y formas novedosas de llevar a cabo procesos operativos.

La Convocatoria 3.3 se aplica para fortalecer a quienes realizan proyectos de este tipo con las herramientas necesarias para volver sus ideas atractivas para los vehículos de inversión, o bien, sean sujetos de crédito.

La convocatoria tiene dos modalidades de apoyo, una para *start-ups*, es decir, empresas con menos de dos años de operación que recibirán hasta 3 millones de pesos, y otra para empresas en etapa de escalamiento, orientada a compañías mayores de dos años, susceptibles de recibir hasta 5 millones de pesos con fecha de 2014.

Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias

Es un proyecto desarrollado por el Instituto Nacional del Emprendedor en conjunto con Nacional Financiera (NAFINSA) para impulsar a los emprendedores que deseen invertir en la adquisición de una franquicia.

El apoyo consiste en que los emprendedores puedan obtener un financiamiento en condiciones preferenciales, por un monto de hasta $2 millones de pesos, para cubrir hasta el 50% del valor total de la inversión requerida en la compra de una franquicia. Estos créditos son otorgados a través de la banca comercial.

11.5 DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS PARA MIPYMES

Con la capacitación y formación de los empresarios como misión esencial, la Dirección General de Programas para MiPyMEs Productivas concentrará sus esfuerzos en apoyar a estas empresas para que crezca su competitividad.

A través de la Convocatoria 4.2 para la Formación de Capacidades de las MiPyMEs, éstas pueden recibir recursos para optimizar sus estrategias de mercadotecnia, diseño, mejorar sus productos, implementar sistemas de calidad, servicio al cliente y desarrollar sus habilidades administrativas, financieras y legales.

En esta convocatoria podrán solicitar apoyo las empresas de forma directa, o bien, las cámaras, confederaciones empresariales y fideicomisos públicos

relacionados con el sector turismo cuando se trate de proyectos comunes de varias empresas.

Red de apoyo al emprendedor

Con el fin de incentivar a las empresas y jóvenes talentos para impulsar la economía mexicana, nace en enero de 2014 la **Red de Apoyo al Emprendedor** como parte de una gran estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programas de apoyo para emprendedores y MiPyMEs de las diferentes instancias de gobierno y del sector privado, que se materializan en la Red Mover a México a través de la cual los participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector.

Los apoyos y beneficios que puedes encontrar en la Red de Apoyo al Emprendedor son los siguientes:

- Está compuesta por programas del Gobierno de la República y los gobiernos estatales con servicios públicos y privados.
- Permite multiplicar los impactos a través de los diversos apoyos que ofrece por medio de los diferentes actores que la integran.
- Logra un alcance de atención a más beneficiarios, integrando un mayor inventario de productos y servicios.

Objetivo

Es una estrategia de articulación, vinculación y apoyo integral a emprendedores y MiPyMEs, que incluye todos los apoyos tanto públicos como privados, para que las buenas ideas encuentren un lugar propicio para su desarrollo y se traduzcan en empresas exitosas.

Empresas e instituciones de la Red de Apoyo al Emprendedor

Entre las dependencias/instituciones gubernamentales del sector público podemos mencionar las siguientes:

- STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)
- SE (Secretaría de Economía)
- SECTUR (Secretaría de Turismo)
- SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales)
- SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social)
- FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías)
- SEDATU (Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano)

- SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación)
- PRONAFIM (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario)
- SEP (Secretaría de Educación Pública)
- INAES (Instituto Nacional de la Economía Social)
- PROMÉXICO
- NAFINSA (Nacional Financiera)
- Servicio Nacional del Empleo
- Financiera Rural

Dentro del sector privado se cuenta hasta el momento con el apoyo de:

- IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas)
- ABM (Asociación de Bancos de México)
- Conecta tu Negocio
- Consejo de la Comunicación
- Mercado Libre
- Universo PyME
- EY
- Descifra
- Torneo de Ideas
- Entrepreneur
- Manpower
- Red de Empresarios VISA,
- E-Myth
- Aspel
- Impuestum
- Mujer Emprende
- Zimma
- Symio
- FedEx
- Grupo Bursamétrica

11.6 CRITERIOS NORMATIVOS DE ELEGIBILIDAD Y REQUISITOS

Empresas de reciente creación (*Start-ups*)

Persona moral con antigüedad máxima de dos años de constitución a la fecha de cierre de la convocatoria.

Es requisito presentar la siguiente documentación:

1. Copia de la cédula fiscal emitida por el SAT.
2. Documento que evidencie la trayectoria y experiencia de los emprendedores: premios, reconocimientos, logros, actividades previas, formación, asociaciones, entre otros.
3. Documento de viabilidad técnica, financiera y de negocio del proyecto, que incluya:

   En la parte financiera:

   a) Proyecciones financieras a 5 años.

   b) Qué tasa de descuento se utiliza.

   c) Cómo se sustentan los ritmos de crecimiento.

   d) Lineamientos estrictos para medir su VPN y la TIR.
4. Documento que indique el grado de innovación e impacto en el sector al que pertenece (comercio electrónico, industrias creativas/culturales, impacto social/sustentable, estrategias de gestión de activos intangibles).
5. Calendario de actividades y de aplicación de recursos.
6. Cotización(es) firmada de los servicios requeridos, que incluyan al menos RFC, contacto, teléfono y dirección (en caso de cotizaciones por Internet o del extranjero deberá contener los datos generales de la empresa proveedora). (Máximo 3 cuartillas por servicio solicitado en PDF que deberá contener TODOS los puntos mencionados y un cuadro resumen al inicio).
7. Currículum de los proveedores que prestarán el servicio directamente que contenga: experiencia del consultor y/o consultores, al menos 3 ejemplos de empresas que haya atendido y sus clientes más importantes.
8. Resumen ejecutivo de la empresa que contenga: descripción de los productos y/o servicios, tiempo de operación, equipo de trabajo, sector al que pertenece, mercados que atiende, modelo de negocios, ventajas competitivas, porcentaje de inversión de la empresa en investigación y desarrollo, sueldo promedio de los empleados de la empresa, empleos proyectados y propiedad intelectual, si es el caso. (Máximo 5 cuartillas en PDF y deberá contener TODOS los puntos mencionados en el mismo documento).

Empresas en crecimiento

Persona moral con antigüedad mayor a dos años de constitución a la fecha de cierre de la convocatoria.

Es requisito presentar la siguiente documentación:

1. Copia de la cédula fiscal emitida por el SAT.
2. Documento que evidencie la trayectoria y experiencia de los empresarios: premios, reconocimientos, logros, actividades previas, formación, asociaciones, entre otros.
3. Documento de viabilidad técnica, financiera y de negocio del proyecto, que incluya:
   - Ritmos de crecimiento en los últimos años, si ya están en punto de equilibrio, qué tipo de gobierno corporativo tienen (en caso de tenerlo).
   - En la parte financiera:
     a. Proyecciones financieras a 5 años.
     b. Qué tasa de descuento se utiliza.
     c. Cómo se sustentan los ritmos de crecimiento.
     d. Lineamientos estrictos para medir su VPN y la TIR
4. Documento que indique el grado de innovación e impacto en el sector al que pertenece (comercio electrónico, industrias creativas/culturales, impacto social/sustentable, estrategias de gestión de activos intangibles)
5. Calendario de actividades y de aplicación de recursos.
6. Cotización(es) firmada de los servicios requeridos, que incluyan al menos RFC, contacto, teléfono y dirección (en caso de cotizaciones por Internet o del extranjero deberá contener los datos generales de la empresa proveedora). (Máximo 3 cuartillas por servicio solicitado en PDF que deberá contener TODOS los puntos mencionados y un cuadro resumen al inicio).
7. Currículum de los proveedores que prestarán el servicio directamente que contenga: experiencia del consultor y/o consultores, al menos 3 ejemplos de empresas que haya atendido y sus clientes más importantes.
8. Resumen ejecutivo de la empresa que contenga: descripción de los productos y/o servicios, tiempo de operación, equipo de trabajo, sector al que pertenece, mercados que atiende, modelo de negocios, ventajas competitivas, porcentaje de inversión de la empresa en investigación y desarrollo, sueldo promedio de los empleados de la empresa, empleos proyectados y propiedad intelectual, si es el caso. (Máximo 5 cuartillas en PDF y deberá contener TODOS los puntos mencionados en el mismo documento).

Toda la documentación soporte que se presente deberá estar redactada en español. En caso de presentar cotizaciones en moneda extranjera, deberá especificar el monto equivalente en pesos mexicanos, tomando como referencia el tipo de cambio publicado en el DOF de la fecha de la cotización.

Emprendimiento de alto impacto

Es una empresa que cuenta con un modelo de negocio escalable de doble naturaleza, es decir, que por un lado persigue un fin económico (generación de riqueza y empleo) y por el otro busca un beneficio social, ambiental o cultural (generación de valores, sentido e identidades). Son modelos de negocio replicables a nivel global basados en innovación (componente de diferenciación en su sector). Genera valor en 360° para sus socios, trabajadores, clientes y comunidad.

Para consulta de términos y definiciones aplicables: `www.inadem.gob.mx`

Otros títulos de interés

Community Manager.

Gestión y posicionamiento en redes sociales.

Cómo ser una persona influyente.

Manual para el comunicador total.

¡Soy un crack!

El marketing personal me salvó la vida.

Mejora y gana.

Claves para encontrar trabajo.

Gamificación.

Mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional.

El éxito está en ti.

100 reflexiones positivas.

Rock Marketing.

Una historia del rock diferente.

El arte de negociar.